

Las Emociones en las Juntas de Trabajo

Por: Agustín Santamarina

Agustín, es Director General de CDS Estrategia, S.C. www.cdsestrategia.com, organización especializada en el diseño y facilitación de reuniones, es facilitador / coach grupal, con mas de 1400 horas, en mas de 200 reuniones en 100 distintas organizaciones, que le han dado a lo largo de sus últimos años, un gran experiencia en la facilitación y diseño de reuniones.

Si hay algo de lo que se quejan los ejecutivos de México y el mundo por igual, es de la mala calidad de las juntas de trabajo. Es común escuchar constantemente quejas sobre la gran cantidad de juntas improductivas que se tienen, de lo aburrido de las mismas, del tiempo que pierden semana tras semana sin hacer nada al respecto.

Aún y cuando a primera vista parecería que el gran problema de esas "horribles juntas" es el tiempo y dinero invertidos en ellas, la realidad es que esto puede ser lo de menos. Lo que deberíamos tener en mente son las consecuencias de no alcanzar los objetivos para los cuales programamos esas juntas. Imaginemos que tenemos una reunión para acordar estrategias ante los problemas que estamos teniendo con los clientes, o bien para analizar la estructura de costos y ver cómo podemos ser menos vulnerables a una caída en las ventas, o tal vez para revisar el futuro desarrollo de cierto personal clave. El realizar todas estas tareas mencionadas con inteligencia emocional, tiene mucho más valor que el tiempo que podríamos perder en una mala junta.

Las razones por las que se tienen reuniones improductivas son muchas, pero en este caso comentaremos únicamente sobre el impacto negativo que tienen las emociones en el desarrollo y productividad de las mismas.

Como en cualquier actividad humana, cuando un grupo de personas se reúne para dialogar, analizar, definir, decidir, informar, escuchar, etc. Emergen emociones de toda índole. Como nos dicen los últimos descubrimientos acerca de las emociones, éstas generan diferentes pensamientos y determinan diferentes comportamientos en los participantes. Lo que podrá apoyar la reunión o hacer un gran daño a la misma. Esto dependerá en gran medida, de la conciencia emocional (la capacidad de saber lo que uno está sintiendo, pensando y de la manera como se está comportando) que los participantes tengan en ese momento.

Los participantes pueden llegar con intensas emociones que se generaron por algún evento previo a la reunión, (ansiosos –por el trabajo que tienen que terminar y el poco tiempo que sienten les queda-, o molestos –si sienten algún tipo de injusticia-, o temerosos, -por qué no se sienten en plena confianza para lo que van a exponer o platicar, etc.) o bien, las emociones que se generan en la propia reunión, llevándolo a tomar un estilo determinado en ésta.

Las comportamientos y estilos más comunes que se pueden tomar en una reunión las encontramos en los siguientes grupos:

1. Los agresivos
2. Los distraídos
3. Los apáticos
4. Los creativos

El reto, es que hacer con estas emociones y estilos que toman los participantes (por medio de la empatía y conciencia emocional), ya que con frecuencia no se les toman en cuenta y no le damos importancia al tipo de pensamiento que están generando en cada uno de los asistentes, lo que puede tomarnos por sorpresa y reaccionar negativa o impulsivamente, sin saber cómo manejar esos momentos o cómo influir adecuadamente con los personas cuando toman esos comportamientos. Veamos que podemos hacer de manera específica:

1. Agresivos:

Son personas que cuestionan todo, critican las ideas y sobretodo atacan a las personas de manera personal. Juegan el papel de "abogado del diablo". Sus pensamientos estarán enfocados en los problemas, pero rara vez ofrecen soluciones.

Estos estilos tiene su base en las emociones del enojo, la ira, la irritabilidad y hasta la envidia, todos hemos percibido cuando alguien llega de mal humor, o demuestra una actitud que demuestra "para no ser cuestionado y si cuestionar mucho".

Para neutralizar estos estilos, lo mejor es de antemano darle la atención que requiere y solicitar sus ideas y comentarios. El enojo, pudiera estar justificado por alguna causa real y estar viendo algo que los demás no ven, por lo que es importante tratar de indagar que es lo que está sucediendo de fondo con esa molestia. El reto, sin embargo, es tratar de manejar de una manera constructiva esa energía, para no destruir o generar malestar entre todo el grupo, ya que las emociones negativas contaminarán los pensamientos de los demás.

2. Distráidos

Estas personas normalmente están platicando con las personas cercanas, son nerviosos, se demuestran impacientes, tienen movimiento en pies o manos, no se involucran de lleno en la dinámica de la reunión. Así es como están sus pensamientos, muchos y desordenados, por lo que será poco probable que capten de manera profunda y recuerden aspectos de la reunión.

Las emociones que predomina es el estrés (el miedo, la ansiedad, la angustia), una buena sugerencia para estos casos es el solicitar que expresen sus opiniones al grupo, y tratar de llevar sus pensamientos a la reunión; También, cuando sea posible, llevar a cabo pequeñas dinámicas en las que se pueden analizar aspectos y dialogar en grupos de dos o tres personas que posteriormente presentarán sus conclusiones a los demás.

3. Apáticos

Quando una persona toma esta posición no le interesa participar en la dinámica de la junta, no critica ideas, tampoco aporta y cuando hay que tomar una decisión va con la mayoría. Pareciera ser que las juntas les molestan y no soportan que alguien las invite a participar.

Aspectos y emociones como la apatía, el aburrimiento, la frustración, la amargura y hasta la depresión se pueden encontrar detrás de este estilo. Una de las formas más eficientes de

manejar esta situación, es animándolo de antemano, buscando que se involucre de manera suave y discreta, para que se le vaya tomando en cuenta, ya sea liderando la reunión, una parte de esta, haciendo la presentación del tema principal, o con simples puntos de vista.

4. Creativo

Son los participantes que se encuentran muy animados, lo que les genera muchas ideas y están llenos de creatividad, sin embargo, si no es bien manejada esta emoción, parecerá que quieren demostrar que lo saben todo, que tienen todas las respuestas, quieren llevar la conversación y buscar controlarla, si se les pide algo directamente solamente empeorará la situación ya que radicalizarán su posición.

Una buena estrategia para este estilo, parece ser, como en los casos anteriores, anticiparse, limitar el exceso de sus opiniones y reconocer las que son buenas ideas. Si identificamos que su participación está siendo muy superior en tiempo, deberemos hacer notar a los asistentes la importancia de la participación equilibrada.

Ya seamos los coordinadores, líderes de la reunión o un participante más, podemos hacer algo al respecto. He aquí algunas ideas generales.

- ♦ Conciencia Emocional, Identificar cuáles son nuestras emociones y pensamientos, y cuáles son los estilos y comportamientos que estoy tomando, cuestionarme si estoy aportando o dañando la reunión.
- ♦ Manejo Emocional, No reaccionar impulsivamente, sin pensar antes lo que haremos o diremos.
- ♦ Empatía, Tratar de descubrir cuál es lo que está causando las emociones de fondo, y que está generando esa postura o estilo.
- ♦ Usar la Emoción, desarrollar una pequeña estrategia para lograr neutralizar el efecto negativo de esas emociones.
- ♦ Influencia, expresar de la mejor manera a los participantes o de manera directa a la persona interesada.

Las reuniones y juntas de trabajo, pueden ser mucho más efectivas, dinámicas y efectivas por medio de la inteligencia emocional, gracias a la conciencia de nuestras emociones, identificando el impacto que están causando en la dinámica de la junta y manejando de la mejor manera eso que siento, pienso y de la manera que actúo.