

¿Puede una reunión de trabajo ser interesante y provechosa?

Estos encuentros tienen una importancia vital para las compañías. De las decisiones que allí se toman depende su presente y futuro. Por eso es crucial evitar que se conviertan en el peor momento del día.

E. Arrieta, Madrid

“Son las 11.55h. En cinco minutos comienza la reunión y no he preparado nada que exponer. ¿Dónde estará ese maldito presupuesto? En realidad preferiría quedarme en mi despacho trabajando, ahora que al fin me había concentrado. Ya sé, diré que tengo una llamada importante con un cliente. Para la semana que viene lo prepararé con más antelación”. Este monólogo interior es ficticio, pero seguro que algún que otro lector se siente identificado.

Las reuniones de trabajo son para muchos un trámite doloroso que hay que pasar. El nivel de aburrimiento que producen es similar al de tareas como el papeleo, el vaciado de la bandeja de correo electrónico o no pocas conferencias. Restan energía, pasión y motivación.

No siempre fue así. La vida en la *start up* es por lo general dinámica y apasionante. Conforme crece y se convierte en una gran empresa, las reuniones toman un carácter más serio, formal... y soporífero. “La dura realidad es que las reuniones insatisfactorias casi siempre desembocan en decisiones equivocadas, que es la mejor receta para la mediocidad”, advierte Patrick Lencioni, presidente de la consultora The Table Group, en su libro *Reuniones que matan*.

‘Discutir’, no ‘informar’

Por suerte, tiene solución. Sólo hay que seguir unas pocas pautas básicas. La primera de ellas es asumir que poner ideas en común sirve precisamente para tomar decisiones en equipo. Esto, que puede parecer muy evidente, no lo es tanto. En una organización jerarquizada, los conceptos de “discutir con los demás” e “informar a los demás” se confunden con frecuencia. En el primero de los casos, cada parte expone sus argumentos, y la decisión se toma de manera más o menos consensuada. En el segundo, el líder transmite una decisión ya tomada a una audiencia que sólo escucha.

La ausencia de debate no sólo lleva a peores decisiones,

sino que es uno de los grandes culpables del aburrimiento extenuante y desolador que provoca una reunión inútil. Al contrario, la posibilidad de hablar libremente, de que se expresen opiniones contrarias –siempre con respeto– y de que éstas sean oídas puede resultar bastante estimulante.

Otra causa habitual es la exposición de demasiados temas durante una misma sesión, ninguno de los cuales se discute o se trata en profundidad.

¿Limitar el tiempo?

¿Cuántas veces has sentido que el tiempo que dedicas a estar reunido se lo restas a “lo verdaderamente importante”? No tiene por qué ser así.

En opinión de Lencioni, una reunión en la que se tomen decisiones te aportará unas bases sobre las que trabajar y te evitará resolver muchas dudas por tu cuenta y riesgo. En definitiva, te ayudará a ser más eficiente.

Hay quien se muestra favorable a limitar la extensión de

Conforme la ‘start up’ se transforma en una gran empresa, las reuniones se vuelven serias y aburridas

Una reunión en la que se favorece el debate y la diversidad de opiniones puede ser muy gratificante

El problema no es el tiempo que duran las sesiones, sino si son o no productivas, si se toman decisiones

estos encuentros, como fórmula para evitar que la gente se vaya por las ramas o acabe perdiendo el interés. El político norteamericano Donald Rumsfeld, por ejemplo, defiende que toda reunión debe empezar y terminar puntualmente.

No es necesariamente un mal método, siempre y cuando sirva para ceñirse a cuestiones relevantes y para tomar decisiones que, cuando menos, sirvan al resto del equipo como orientación. Porque el problema no es el tiempo en sí, sino la productividad. Un asunto crítico para una *start up* requerirá más tiempo que una cuestión secundaria o que la puesta en común de cómo está evolucionando una tarea aún a medias.

Huye de los “aplazadores crónicos”, como lo llama Robert Pozen, expresidente de MFS Investment Management y catedrático de Harvard Business School. Y, sobre todo, no te conviertas en uno de ellos. Según Pozen, aproximadamente un 15% de

los adultos lo son.

Lencioni propone implementar el siguiente esquema: un repaso diario informal, una reunión semanal de carácter táctico, una mensual para abordar cuestiones más estratégicas y, por último, una sesión trimestral para evaluar la marcha de la compañía y de sus principales proyectos.

No vuelvas a las andadas

“Aunque se mejoren, las reuniones tienden a estropearse de nuevo. Por eso, es importante hacer una evaluación periódica: ¿Están siendo eficaces? ¿En qué estamos fallando? ¿Qué vamos a hacer para mejorarlas?”, exponen Quique González y Berto Pena, cofundadores de la *app* de productividad personal High-track y autores del libro *Start: productividad para humanos*.

“Las reuniones pueden ser un fabuloso mecanismo de trabajo en equipo o un arma de destrucción productiva”, advierten estos emprendedores españoles.

La receta: ir al grano y escuchar a los demás

● Al contrario de lo que muchos piensan, la clave para que las reuniones sean más efectivas no es reducir su número o su duración. Patrick Lencioni, presidente de la consultora The Table Group, propone organizar repaos diarios informales: una reunión semanal, en la que repasar cuestiones de tipo táctico; una mensual, para discutir cuestiones de carácter estratégico; y, en cuarto lugar, un repaso de la marcha de la compañía una vez al trimestre.

● La extensión de las reuniones dependerá de la importancia de las cuestiones que en ella se traten. La clave reside en tomar decisiones, de forma que todos conozcan qué se debe hacer y por qué. Esto permite ahorrar tiempo posteriormente en llamadas, correos electrónicos y conversaciones sobre cuestiones que ya han quedado definidas. El secreto está en la concisión, no en la brevedad.

● Para que los repaos diarios no resulten aburridos y decepcionantes, se recomienda dotarlos de cierto aire informal, por ejemplo permaneciendo de pie.

● Para evitar irnos por las ramas, los temas estratégicos que se aborden en las reuniones semanales deberán posponerse y tratarse únicamente en el encuentro mensual organizado a tal fin.

● Uno de los principales problemas de las reuniones de trabajo es el número excesivo de cuestiones a tratar. La reunión mensual sobre estrategia, por ejemplo, debería centrarse en no más de dos o tres temas.

● Las mejores decisiones provienen de un trabajo en equipo. Se trata de saber escuchar a los demás y de tomar las decisiones más consensuadas, independientemente del estatus jerárquico de cada uno. Es necesario que exista un entorno donde todos se atrevan a exponer sus opiniones y posibles críticas, y que éstas sean escuchadas y aceptadas por los demás.



Dreamstime

Personas distraídas con su teléfono móvil, revisando algún documento, mirando a las musarañas... Así son muchas reuniones de trabajo.

Fuente: ‘Reuniones que matan’ (Empresa Activa, 2004)