

reuniones que matan

RESUMEN DEL LIBRO

RECURSOS & HABILIDADES
consultoría • formación • comunicación





Reuniones que matan por Patrick Lencioni



Las reuniones son fundamentales para dirigir y gestionar cualquier organización. Sin embargo muchas personas encuentran problemas a la hora de enfocar o realizar reuniones, por lo que en ocasiones resultan poco productivas e incluso inútiles, y esto desemboca en decisiones equivocadas que afectan directamente a la organización. El autor de este libro recrea una historia verídica para explicar como se aplica su modelo en el mundo real.


El modelo

Las reuniones tienen dos problemas fundamentales:

Problema 1: Falta de dramatismo. Las reuniones se vuelven aburridas porque erradicamos de ellas el único elemento necesario para hacer interesante cualquier actividad humana: **el conflicto**.

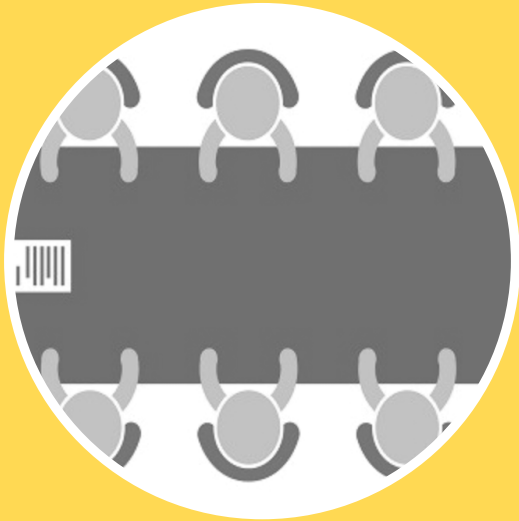
Cuando un grupo de personas se reúne para hablar de un tema que les incumbe, es natural y productivo que surja el desencuentro. Evitar las cuestiones que merecen debate y desacuerdo no solo vuelve una reunión aburrida, sino que es la garantía de que no se solucionen los conflictos.

Problema 2: Falta de estructura contextual. Muchas veces partiendo de la intención de reducir al mínimo el tiempo perdido se celebra una única y gran reunión directiva en la que se incorpora todo tipo de cuestiones pendientes de resolver. Desgraciadamente, esto solo asegura que la reunión sea ineficaz y poco satisfactoria para todos los participantes, ya que deberían celebrarse distintas reuniones para cubrir diferentes finalidades. Toda organización debería adoptar una estructura compuesta de cuatro tipos básicos de reuniones:



REUNIONES QUE MATAN

TIPOS DE REUNIONES



REUNIÓN 1 : EL REPASO DIARIO

Esta reunión no es útil para todas las organizaciones pero para las que puedan incorporarla puede ser muy eficaz. Consiste en una reunión diaria e informal que dura cinco minutos, en la que se informa de las actividades que se realizaron durante esa jornada. La finalidad es ayudar al equipo a entender como las prioridades que tiene la organización se trasladan a la acción diaria.

REUNIÓN 2: LA TÁCTICA SEMANAL

Son reuniones centradas exclusivamente en cuestiones tácticas de interés inmediato. Es importante que asista todo el equipo y que se dirija con sentido de la disciplina y coherencia estructural. Debe durar entre 45 y 90 minutos, según su frecuencia y debería incluir elementos fundamentales como:

La ronda relámpago.

Es muy importante porque marca la tónica para el resto de la reunión, consiste en una sesión rápida en la que cada miembro del equipo expone en un minuto dos o tres prioridades semanales.

Informe de progresos.

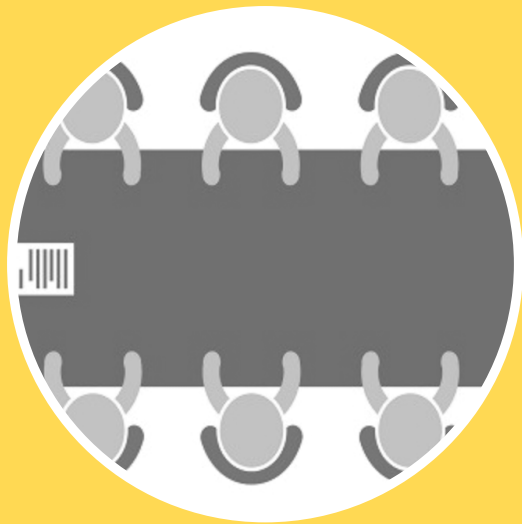
El objetivo es acostumbrarse al proceso de revisar los avances en términos de datos claves para el éxito. No debería durar más de cinco minutos, aun cuando se asigne tiempo para formular preguntas rápidas de aclaración. Agenda en tiempo real. La agenda de una reunión táctica semanal debe establecerse después de la ronda relámpago y el informe de progresos, en función de lo que cada uno este trabajando, para que así cobre forma durante la reunión. Los objetivos deben ser la resolución de temas y la claridad.

Restos inevitables.

El problema más habitual de la reunión táctica semanal es la tentación de adentrarse en discusiones sobre temas estratégicos a largo plazo. Cuando surgen cuestiones estratégicas, e inevitablemente surgirán, es muy importante que el líder las retire de la mesa y las introduzca en un listado de temas posibles para un tipo de reunión distinto: la estrategia mensual.

REUNIONES QUE MATAN

TIPOS DE REUNIONES



REUNIÓN 3: LA ESTRATEGIA MENSUAL.

Es el espacio donde se combaten, analizan, debaten y deciden sobre dos o tres cuestiones trascendentales que incidirán en el negocio de manera fundamental. La duración variará según los temas que se vayan a considerar, sin embargo se recomienda asignar al menos dos horas por tema para que los participantes se sientan cómodos e implicados en un debate con final abierto. No importa demasiado la frecuencia exacta, pero sí que se produzcan con regularidad. Estas reuniones no serán eficaces si no existe una disposición, por parte de los miembros del equipo, a enfrascarse en un debate ideológico sin filtros.

Reunión 4: Repaso trimestral fuera de la oficina.

Consiste en actividades como jugar al golf. Las reuniones eficaces fuera de la oficina ofrecen a los ejecutivos una oportunidad para apartarse de las cuestiones diarias, semanales e incluso mensuales que acaparan su atención, para así analizar el negocio de una forma más holística y a largo plazo. Es importante no sobrecargar las reuniones, ni convertirlas en algo demasiado informal. Otra cuestión importante es que no se debe invitar a terceras personas, cambia la dinámica del evento y puede anular una de las razones más importantes para celebrar estas reuniones: mejorar la unidad y cohesión del equipo.