

La sorprendente ciencia de las reuniones

Cómo liderar tu equipo para obtener el máximo rendimiento

Steven G. Rogelberg



Editorial
Tébar Flores

"El libro de empresa que todos leerán en 2019", Business Insider
"El manual de liderazgo a tener en cuenta en 2019", Washington Post

LA SORPRENDENTE CIENCIA DE LAS REUNIONES

CÓMO LIDERAR TU EQUIPO PARA
OBTENER EL MÁXIMO RENDIMIENTO

LA SORPRENDENTE CIENCIA DE LAS REUNIONES

CÓMO LIDERAR TU EQUIPO PARA
OBTENER EL MÁXIMO RENDIMIENTO

STEVEN G. ROGELBERG

Traducción de Maura O'Donnell y David Román

Editorial
Tébar Flores

La sorprendente ciencia de las reuniones: Cómo liderar tu equipo para obtener el máximo rendimiento

Steven G. Rogelberg

Traducción al español: Maura O'Donnell y David Román

EDITORIAL TÉBAR FLORES, S.L., Madrid, año 2019

ISBN: 978-84-7360-699-8

Materias: KJMB. Gestión: liderazgo y motivación. KJW. Oficina y lugar de trabajo.

Formato: 150 × 210 mm

Páginas: 248

www.tebarflores.com

Todos los derechos reservados. Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con la autorización expresa de Editorial Tébar Flores. La infracción de estos derechos puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y siguientes del Código Penal).

The Surprising Science of Meetings: How you Can Lead your Team to Peak Performance was originally published in English in 2019. This translation is published by arrangement with Oxford University Press. Editorial Tébar Flores is solely responsible for this translation from the original work and Oxford University Press shall have no liability for any errors, omissions or inaccuracies or ambiguities in such translation or for any losses caused by reliance thereon.

La sorprendente ciencia de las reuniones: Cómo liderar tu equipo para obtener el máximo rendimiento se publicó originalmente en inglés en 2019. Esta traducción se publica con autorización de Oxford University Press. Editorial Tébar Flores es el único responsable del trabajo final de esta traducción y Oxford University Press no será responsable por la pérdida de confianza por errores, omisiones, inexactitudes o ambigüedades en esta traducción.

La sorprendente ciencia de las reuniones: Cómo liderar tu equipo para obtener el máximo rendimiento

Steven G. Rogelberg

Traducción al español: Maura O'Donnell y David Román

© 2019 Editorial Tébar Flores, S.L.

© Steven G. Rogelberg, 2019

ventas@tebarflores.com / www.tebarflores.com

ISBN: 978-84-7360-699-8

ÍNDICE

| | |
|-----------------------|-----------|
| Prefacio | 13 |
|-----------------------|-----------|

Sección I: Fijando el escenario de la reunión

| | |
|--|-----------|
| Capítulo 1: Tantas reuniones y tanta frustración | 19 |
| ¿Por qué hay tantas reuniones? | 24 |
| ¿Cuánto dinero invertimos en reuniones? | 26 |
| ¿Qué dice la ciencia? ¿Funcionan las reuniones? | |
| ¿Son un uso efectivo de tiempo? | 28 |
| Así que, ¿cuál es verdad? | 30 |
| Autoevaluación: ¿estás maximizando el retorno de la inversión en tus reuniones? | 30 |
| Ideas clave | 32 |

| | |
|---|-----------|
| Capítulo 2: ¿Eliminar las reuniones? No, solucionar sus problemas utilizando la ciencia..... | 33 |
| Necesitamos reunirnos y satisfacer las necesidades críticas... | 35 |
| Una breve introducción al estudio científico de las reuniones..... | 36 |
| Ideas clave | 40 |

Sección II: Estrategias basadas en evidencias

| | |
|---|-----------|
| Capítulo 3: La imagen en el espejo probablemente es falsa..... | 43 |
| El sesgo humano en nuestra autopercepción | 44 |
| La autopercepción en el liderazgo de reuniones..... | 46 |
| ¿Cómo puede una organización mejorar la autoconciencia de sus líderes? | 47 |
| Cómo los líderes pueden desarrollar sus habilidades de liderazgo de reuniones | 49 |
| ¿Qué imagen quieres ver? | 54 |
| Conclusiones finales | 59 |
| Ideas clave | 61 |
| Capítulo 4: Reunirse durante 48 minutos..... | 63 |
| El tiempo de trabajo siempre se expande hasta el límite | 64 |
| Reducir horarios de reuniones de forma inteligente..... | 67 |
| La reunión superrápida..... | 70 |
| Las reuniones cortas vienen con advertencias..... | 75 |
| El argumento final para añadir reuniones cortas a su caja de herramientas | 77 |
| Ideas clave | 79 |

| | |
|--|----------------|
| Capítulo 5: La trampa de las agendas..... | 81 |
| Planificación de una boda, digo reunión | 83 |
| Construcción de la agenda: ¿qué deber incluirse? | 83 |
| Construcción de la agenda: el flujo importa..... | 86 |
| Asignar o no asignar tiempos, esa es la cuestión | 88 |
| Compartir las responsabilidades de la reunión y asignar dueños de asuntos de la agenda..... | 90 |
| Emparejar procesos con asuntos de la agenda | 92 |
| Unir las piezas..... | 92 |
| Ideas clave | 96 |
| Capítulo 6: Cuántos más, peor | 97 |
| Argumentos en contra de las reuniones multitudinarias: una revisión de la evidencia..... | 99 |
| Empieza con los objetivos de la reunión..... | 101 |
| Número de participantes: la regla de oro..... | 101 |
| Reuniones más pequeñas igual a sentimientos heridos..... | 103 |
| Técnicas para reducir espectadores sin crear la sensación de exclusión | 104 |
| Conclusión | 109 |
| Ideas clave | 110 |
| Capítulo 7: No se ponga muy cómodo en esa silla..... | 113 |
| La silla tiene más poder de lo que piensas | 114 |
| La reunión-paseo | 118 |
| La reunión de pie | 122 |
| Conclusión..... | 124 |
| Ideas clave | 125 |

| | |
|--|------------|
| Capítulo 8: Reducir la energía negativa desde el inicio..... | 127 |
| ¿Por qué positividad?..... | 129 |
| Creación de separación | 130 |
| Ajustar los procesos de reunión para mantener la presencia y la energía positiva..... | 135 |
| Establecer políticas tecnológicas..... | 137 |
| Conclusión | 141 |
| Ideas clave | 143 |
| | |
| Capítulo 9: ¡Silencio! | 145 |
| El todo puede ser mejor que las partes..... | 147 |
| Un camino silencioso por delante: la lluvia de ideas escrita | 149 |
| Continuando por el camino silencioso: la lectura en silencio | 156 |
| Integrando todos los elementos | 159 |
| Ideas clave | 161 |
| | |
| Capítulo 10: El engaño de las reuniones remotas | 163 |
| Las reuniones remotas están destinadas al fracaso..... | 164 |
| Gestión del caos auditivo | 165 |
| Estructuras alternativas..... | 168 |
| Conclusión | 172 |
| Ideas clave | 173 |
| | |
| Capítulo 11: Integrando todos los elementos..... | 175 |
| Visualización y anticipación | 176 |
| Preparación..... | 177 |
| La mentalidad del líder | 181 |
| Facilitación activa..... | 182 |

| | |
|---|------------|
| Reflexión | 184 |
| A fin de cuentas..... | 185 |
| Epílogo: Intentando adelantar a la ciencia aplicando ciencia | 187 |
| Lo que se hizo | 187 |

Sección III: Herramientas

| | |
|--|------------|
| Valoración de calidad: cálculo de un índice de tiempo malgastado en reuniones | 201 |
| Ejemplo de encuesta de compromiso y preguntas de feedback de 360 grados sobre reuniones | 209 |
| Lista de comprobación para la facilitación de una buena reunión | 211 |
| Lista de comprobación para la implementación de <i>huddle</i> | 213 |
| Plantilla de agenda..... | 217 |
| Guía para elaborar buenas actas y notas de reuniones..... | 219 |
| Encuesta rápida sobre expectativas de la reunión | 221 |
| Agradecimientos..... | 223 |
| Referencias | 225 |
| Índice temático..... | 235 |

PREFACIO

Las reuniones en sí mismas no son un problema: son esenciales para los equipos y las organizaciones. Sin reuniones, se vería comprometido: la democracia organizacional, la inclusión, la participación, la aceptación, la comunicación, el apego, el trabajo en equipo, la coordinación, y la cohesión. Sin embargo, necesitamos deshacernos de las malas reuniones, las innecesarias, y el tiempo malgastado en ellas. Este libro trata de resolver esa cuestión.

Las reuniones consumen cantidades ingentes de tiempo individual y organizativo. Una reciente estimación sugiere que hay 55 millones de reuniones al día solo en Estados Unidos. Los costes de este tiempo son asombrosos cuando se ponderan con los datos del salario promedio de los asistentes. Se estima que el coste anual de las reuniones en Estados Unidos alcanza la desorbitada cifra de 1,4 billones de dólares, lo que supone el 8,2 % del PIB de 2014. Además, esta tremenda inversión de tiempo tan solo genera modestos rendimientos. Los trabajadores declararon que “demasia-

das reuniones” es la primera causa de la pérdida de tiempo en la oficina, citada por el 47 % de 3164 trabajadores, en un estudio realizado por Salary.com, enfocado a factores del malgasto de tiempo en el trabajo. Si se traslada a términos económicos, se estima que se desperdician más de 250 mil millones de dólares anuales debido a la gran cantidad de malas reuniones. Y estas estimaciones no incluyen los costes indirectos de ellas, como la frustración y la tensión de los empleados.

Lamentablemente, la mayoría de las empresas y líderes consideran que las malas reuniones son inevitables, porque o bien desconocen mejores maneras de actuación, o bien implantan nuevos métodos que no se mantienen en el tiempo, puesto que no se basan en evidencias científicas. Además, las malas reuniones provocan más malas reuniones, porque las prácticas disfuncionales se establecen como norma en la organización. En conjunto, las malas reuniones se aceptan como una forma de vida y una consecuencia natural de los negocios, así como la lluvia es parte de la vida de Londres. Pero, a diferencia del clima, las reuniones sí se pueden mejorar.

El objetivo de este libro es aplicar la ciencia de las reuniones para proporcionar guía, consejo y ayuda a aquellos que lideran y participan en reuniones. Para ello, me baso en los más de quince años de investigación que he realizado con mi equipo sobre reuniones, haciendo encuestas y entrevistas a miles de empleados de cientos de organizaciones. Además, he utilizado una gran cantidad de investigaciones y fuentes basadas en pruebas. Aunque muchas personas que conozco se sorprenden al escuchar que hay científicos sociales y organizacionales que estudian las reuniones, la investigación ha sido muy extensa y ha ocupado un gran número de artículos, conferencias, disertaciones y cobertura mediática. Y, lo que aquí es más relevante, esta ciencia ha generado conocimien-

tos y aplicaciones prácticas que pueden beneficiar directamente a ejecutivos y organizaciones porque promueven:

- la eficiencia
- la productividad
- mayores niveles de innovación y compromiso de los empleados
- mejores decisiones
- mayor compromiso con las iniciativas
- mejor comunicación
- más compañerismo entre el personal laboral.

Escribí este libro para cualquier persona responsable de convocar y liderar reuniones en el trabajo. Esto incluye a líderes de equipo, gerentes, directores y altos ejecutivos de cualquier organización y sector. También, para los profesionales del aprendizaje y del desarrollo, *coaches* de ejecutivos y otros educadores que entrenan y asesoran a personas sobre el trabajo en equipo y el liderazgo. Igualmente, para los encargados de recursos humanos y los directivos de organizaciones que trabajan para cambiar la cultura de reuniones en sus organizaciones.

Cada capítulo examina en profundidad un factor particularmente relevante en el fracaso de reuniones, y analiza posibles soluciones basadas en pruebas. Como introducción general, se explican los tipos de disfunciones presentes en las reuniones, y luego se proporciona un conjunto de mejores prácticas y soluciones para ayudarte a recuperar el tiempo perdido. Estas recomendaciones son razonables extrapolaciones que parten de evidencias y estudios sobre las organizaciones más punteras, como Google y Amazon.

¿Qué se considera una *reunión*? El tamaño y los propósitos de las reuniones pueden variar enormemente. En general, la perspectiva que aquí se aplica se centra en los tipos de reuniones más frecuentes

en las empresas. Su tamaño varía de dos a quince asistentes y, en general, tratan sobre la coordinación, la comunicación, la toma de decisiones y el seguimiento. También abarco todos los tipos de reuniones: semanal, de estrategia, de planificación, del grupo de trabajo, de resolución de problemas, de lluvia de ideas, e informativas. Dicho esto, no puedo imaginar un tipo de reunión o una situación asociada a reuniones que no se beneficiara de aprender qué funciona y qué no. Intenta aplicar todo lo que aprendas en cualquier situación, como en un retiro espiritual. O en una capacitación organizativa. O en reuniones con clientes. O en la reunión de la comunidad, de tu iglesia, o de la asociación de padres de alumnos. Toda situación que involucre a dos o más personas que se junten para debatir, comunicar, coordinar o tomar decisiones puede verse beneficiada por un enfoque basado en evidencias, una perspectiva que realmente respete el tiempo y el compromiso de todas las partes.

Las malas reuniones pueden consumir a los trabajadores y a las organizaciones. Pero las buenas, aprovechando soluciones basadas en evidencias como las que exploraremos, pueden ser transformadoras y muy productivas. Los efectos positivos en cascada de mejorar solo una reunión cada día, con diferentes personas y a lo largo del tiempo, producen no solo enormes beneficios organizacionales (desde ahorros de costes hasta una mejor estrategia organizativa), sino también un sentimiento de satisfacción, compromiso y éxito para el trabajador. Al mismo tiempo, los líderes actuales y futuros, al perfeccionar sus habilidades de liderazgo de reuniones, se encuentran en una posición única para impulsar su propia carrera personal, a medida que mejoran sus capacidades para trabajar en equipo, entablando relaciones, sacando el máximo potencial de los demás y alcanzando logros de equipo. Por el contrario, sin estas habilidades de liderazgo, uno se suma al grupo de responsables de las malas reuniones y la causa de tanta frustración en el lugar de trabajo.

SECCIÓN I

FIJANDO EL ESCENARIO DE LA REUNIÓN

TANTAS REUNIONES Y TANTA FRUSTRACIÓN

Tengo demasiadas reuniones.

Fulano Casi Todoelmundo,
Empleado de Casi Cualquier Compañía, S.A.

Cada vez que digo que me dedico a investigar sobre reuniones, me responden con lo que yo llamo “el lamento de las reuniones del infierno”, con comentarios como estos:

Todo lo que hago es asistir a reuniones.

Si quieres conocer las malas reuniones, acompáñame un día.

Tenemos incluso reuniones sobre reuniones.

Necesitas analizar mi empresa, es un caso claro de estudio sobre comportamientos no productivos en reuniones.

Son numerosos los titulares en prensa que expresan opiniones similares. Por citar un ejemplo, *Harvard Business Review* publica un artículo titulado “Stop the Meeting Madness” (Hay que parar esta locura de las reuniones). De hecho, por curiosidad, busqué en Google: “Too many meetings” (Demasiadas reuniones) y obtuve más de doscientos mil resultados.

Esto plantea las siguientes preguntas: ¿a cuántas reuniones asistimos a diario?, ¿ha aumentado este número con el paso del tiempo? Las respuestas inmediatas son “un montón” y “por supuesto”. No obstante, vamos a desentrañar esas respuestas. En primer lugar, es necesario definir qué es una reunión. Para ello, podemos comenzar a contar la cantidad real de reuniones que se realizan en todo el mundo de manera sistemática. Una reunión de trabajo se define como el encuentro de dos o más empleados para un propósito relacionado con el funcionamiento de una organización o un grupo (por ejemplo, para dirigir, informar o regular). La reunión puede ser de una única modalidad (como una videoconferencia) o de modalidad mixta (por ejemplo, mezcla de participantes *in situ* y otros conectados vía telefónica). Por lo general, las reuniones se programan con anticipación, con preaviso, y un asistente las organiza de manera formal o informal. Las reuniones pueden ser extremadamente breves (cinco minutos) o tener una duración más extensa (un día completo).

Elise Keith, cofundadora de la empresa de *soft are* Lucid Meetings, analizó y extrapoló información procedente de las bases de datos sobre las reuniones más mencionadas, de Verizon, Microsoft y Fuze, entre otras empresas. En Estados Unidos se organizan al día aproximadamente 55 millones de reuniones de trabajo. Sí, 55 millones de reuniones diarias. Hace más de cuarenta años, en 1976, Antony Jay publicó en *Harvard Business Review* que se celebraban en torno a once millones de reuniones al día. Como podemos ver, con el paso del tiempo se ha producido un aumento significativo.

Vamos a comprobar cómo se traducen en la vida diaria estas grandes cifras. El análisis de Elise Keith, afín a mi investigación, sugiere que el personal no directivo asiste a una media de ocho reuniones semanales, mientras que los gerentes, a una media de doce. Estos números aumentan en ciertos tipos de trabajos, como es el caso del personal administrativo. Asimismo, las convocatorias de reuniones se incrementan a medida que escalamos en la jerarquía organizativa: los que están en el escalafón más alto pasan reunidos la mayor parte del tiempo. Precisamente varias instituciones se han interesado por este nivel jerárquico. Así, surge una interesante investigación de Executive Time Use Project (Proyecto Uso de Tiempo Ejecutivo), donde un grupo de profesores de la London School of Economics y las universidades de Columbia y Harvard estudiaron cómo los CEO empleaban su tiempo. En el estudio analizaron a 94 CEO de las principales firmas italianas y 357 líderes corporativos de India, y concluyeron que los CEO dedicaban a reuniones el 60 % de las horas de trabajo y los líderes, el 56 %, ¡y estas cifras no incluían las reuniones telefónicas!

Para poner estos números en contexto, le pedí a un grupo de ejecutivos que me contaran un día típico relacionado con las reuniones. Comencé con dos CEO. El primero, un rector de una presti-

giosa universidad de EE. UU., contaba que en su día típico tenía siete reuniones que sumaban un total de casi cinco horas.

| RECTOR DE UNIVERSIDAD | |
|---|---|
| SIETE REUNIONES SUMAN 4 HORAS Y 45 MINUTOS | |
| 8:00–9:00 | Reunión de estatus con el jefe de personal presente con un empleado |
| 9:00–9:30 | Reunión de estatus con el jefe de personal presente con empleados |
| 9:30–10:00 | Reunión de estatus con el jefe de personal presente empleados |
| 11:30–12:00 | Llamada telefónica con otros dos líderes para discutir un asunto de trabajadores con discapacidad |
| 13:00–14:00 | Reunión con el candidato para el comité de supervisión |
| 14:00–15:00 | Ensayo para la nueva asamblea de estudiantes |
| 15:15–15:30 | Reunión de búsqueda de un nuevo director para un centro (3 asistentes) |

También me facilitó su agenda del día el CEO de una ONG de tamaño grande. El día incluía ocho reuniones que duraban un total de seis horas y media.

| CEO DE ONG | |
|--|---|
| OCHO REUNIONES SUMAN 6 HORAS Y 30 MINUTOS | |
| 9:30–11:00 | Reunión con el equipo directivo ejecutivo (10 asistentes) |
| 11:00–12:00 | Reunión con el departamento legal: juicio (4 asistentes) |
| 12:00–12:30 | Reunión con el director financiero (2 asistentes) |

| | |
|-------------|---|
| 13:00–13:30 | Llamada con el comité ejecutivo del consejo externo (7 asistentes) |
| 13:30–14:00 | Reunión con el vicepresidente de recursos humanos (2 asistentes) |
| 15:00–15:30 | Entrevista con iHeart Radio |
| 16:00–17:00 | Reunión para discutir estrategia de comunicaciones internacionales y recaudación de fondos (6 asistentes) |
| 17:00–18:30 | Reunión con un periodista nacional |

A continuación, discutí el tema con la vicepresidenta y directora de recursos humanos de una de las compañías de comida y refrescos más grande del mundo. Compartimos un día que incluía seis horas y media de reuniones, con varias dedicadas a preparar una futura reunión para planificar la sucesión de un director ejecutivo del sector.

| VICEPRESIDENTA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA COMPAÑÍA INTERNACIONAL | |
|---|---|
| SEIS REUNIONES SUMAN 6 HORAS Y 30 MINUTOS | |
| 8:00–9:00 | Reunión con el líder de negocio y tres empleados para preparar la reunión de planificación de sucesión anual |
| 10:00–11:00 | Reunión para debatir la estrategia empleados directos |
| 11:00–12:00 | Reunión con otro líder de negocio para preparar nuestra reunión de planificación de sucesión con el CEO del sector (5 asistentes) |

| | |
|-------------|--|
| 13:00–14:00 | Reunión con 5 líderes del negocio para asegurar el alineamiento sobre la próxima reunión de planificación de sucesión con el CEO del sector (6 asistentes) |
| 14:30–16:30 | Preparación de planificación de personal: reunión con el vicepresidente de ventas para preparar la planificación de sucesión (4 asistentes) |
| 16:30–17:00 | Reunión con colaborador externo: llamada con socio estratégico externo para discutir proyecto de transición de empleados (6 asistentes) |

¿Por qué hay tantas reuniones?

Claramente, hay una gran cantidad de reuniones en las empresas, especialmente para los que están en lo más alto de la organización. Nos queremos plantear la pregunta de por qué hay tantas reuniones. Es cierto que algunos líderes pueden hacer un uso excesivo debido a sus inclinaciones personales (por ejemplo, una falta de voluntad para tomar decisiones o un deseo de parecer activo ante los demás). No obstante, la respuesta a esta pregunta es múltiple y en muchos aspectos refleja un cambio en el entorno cultural, social y organizacional en torno al trabajo. Los conceptos del valor y los beneficios de sentirse parte del grupo, del empoderamiento, de los equipos, de la participación y del compromiso son más importantes que nunca como formas eficientes de lograr la supervivencia y el éxito de la organización a corto y largo plazo y las reuniones son un mecanismo clave para expresar estos valores.

La igualdad en el reparto de tareas ha cambiado la vida de las empresas por completo, y los modelos de liderazgo de “orden y mando” se están volviendo menos frecuentes. Consecuentemente, las organizaciones se han vuelto más horizontales y menos jerár-

quicas. Una vez más, todos los caminos conducen a más reuniones puesto que es un mecanismo diseñado para:

- unir a las personas
- obtener opiniones
- promover el debate y la sinergia
- dar voz
- aclarar problemas
- coordinar
- fomentar la responsabilidad
- aprender y crecer como una unidad

En el artículo de *Harvard Business Review* mencionado al comienzo de este capítulo, un alto ejecutivo de una compañía farmacéutica señalaba:

Creo que la gran cantidad de reuniones en nuestra empresa es el impuesto cultural que pagamos por el entorno de aprendizaje inclusivo que queremos fomentar... y estoy de acuerdo con ello. Si la alternativa a más reuniones es una toma de decisiones más autocrática, menos aportaciones de todos los niveles dentro de la organización y menos oportunidades para asegurar la identificación con la empresa y la comunicación mediante la interacción personal, entonces, ¡dame más reuniones en cualquier momento!

Si bien en el capítulo dos argumentaré que la eliminación de las reuniones en sí mismas es un objetivo equivocado (la meta debería ser eliminar las reuniones inefectivas y sobredimensionadas), sigue siendo importante hacer balance de lo que las reuniones cuestan implícita y explícitamente a una organización, y definir el retorno de dicha inversión.

