

La breve reunión que te cuesta después

Este concepto fue desarrollado originalmente por el Dr. Ichak Adizes, fundador del Instituto Adizes y creador de la metodología Adizes para la gestión organizacional.

Cuando los equipos se sientan a tomar una decisión, realmente solo hay dos formas en que puede ir la reunión, y la mayoría de la gente no se da cuenta de que está eligiendo entre ellas.

La primera es el enfoque corto-largo. La reunión es rápida. Alguien propone una idea, el grupo asiente, se toma una decisión y todos regresan a sus escritorios. Nadie quiere ser la persona que ralentiza las cosas preguntando "¿pero cómo funcionará esto exactamente?" — esas preguntas son difíciles, pueden ser incómodas y tienden a drenar la energía de un salón que estaba listo para terminar. Así que el grupo las ignora. La reunión se siente eficiente. La gente se va de buen humor.

Luego comienza la implementación, y ahí es donde las cosas se desmoronan. Todas las preguntas que nadie quería hacer en la reunión aparecen de todos modos — simplemente aparecen una por una, en el campo, usualmente en el peor momento posible. ¿Quién se suponía que debía encargarse de esta parte? ¿Qué hacemos si esta parte no funciona como pensábamos? Nadie estuvo de acuerdo en eso. Así que la gente se detiene, lo resuelve, discute y sigue adelante, solo para llegar a la siguiente pregunta sin resolver una semana después. La breve reunión se convierte en una implementación larga, de paradas y arranques, que puede durar meses.

La segunda forma es el enfoque largo-corto. La reunión en sí dura más, a veces mucho más, porque el grupo se obliga a trabajar los detalles incómodos desde el principio: exactamente quién hace qué, para cuándo y qué pasa si algo no sale como planeado. Esta es una conversación más lenta y cansada. La gente se frustra. Puede parecer que la reunión nunca terminará. Pero cuando finalmente termina, sucede algo diferente: la implementación avanza casi de inmediato, porque ya no queda nada de qué discutir. El pensamiento difícil ya ocurrió en la sala, juntos, en lugar de estar dispersos durante semanas de confusión después.

Aquí está la parte que sorprende a la mayoría cuando realmente comparas los dos: si sumas el tiempo total — la reunión más todo lo que se necesita para implementar completamente la decisión — el enfoque largo-corto es más rápido. No solo más exhaustivo. Más rápido. El enfoque corto-largo solo parece eficiente en el momento en que termina la reunión. Una vez que cuentas los retrasos, los retrocesos y las discusiones que ocurren después durante la implementación, casi siempre es el camino más lento en general.

La lección es un poco contraintuitiva: si apresuras tus juntas para ahorrar tiempo, usualmente terminas pagándola después, con intereses. Si en cambio desaceleras y avanzas en las partes más difíciles y tediosas de la conversación mientras todos siguen juntos en la sala, en realidad llegas a la meta más rápido. Una reunión más larga no es

señal de que un equipo es ineficiente. A menudo, es señal de que el equipo está haciendo el trabajo una vez, en lugar de hacerlo mal ahora y hacerlo de nuevo después.

Esta es una pequeña parte de la mucho más amplia metodología Adizes para el cambio de gestión y organizacional, desarrollada por el Dr. Ichak Adizes a lo largo de cinco décadas de trabajo con empresas y gobiernos en todo el mundo. Para conocer más sobre la metodología completa, visita el Instituto Adizes en adizes.com.