VAMOS A REUNIRNOS

Ricardo GÓMEZ DELGADO

RECUERDO la famosa serie de televisión *Canción Triste de Hill Street* (1) que solía ver en casa hace ya demasiados años. Siempre empezaba con la pantalla en negro y unas letras: «6:53 AM. Roll Call». La hora cambiaba ligeramente en cada capítulo, pero el aviso casi siempre antecedía a una reunión corta y efectiva (*ergo* eficiente), en la que el capitán Furillo o el sargento Jablonski asignaban los diferentes cometidos del día a los miembros de su equipo. Menos de diez minutos y toda la comisaría estaba a pleno rendimiento dando paso a toda una serie de interesantísimas aventuras, desventuras e historias de amor por las calles de una ciudad imaginaria que todo el mundo asimilaba con Nueva York.

Muchas veces he trasladado esta imagen de mi juventud a mi vida en la Armada: 08:32. Reunión diaria con el comandante (nótese la ligera diferencia horaria motivada por el cafelito, revista de policía, novedades… y otra serie de pequeñas ineficiencias en nuestro horario que necesitarían otro artículo entero para ser tratadas). «¿Qué tenemos hoy de CIS, Tomás?», pregunta el comandante al oficial CIS (2). «No tengo nada… —responde el oficial— bueno… solo el problema de la asignación de IP para el nuevo *router JKP* con vistas a las próximas GRUFLEX de otoño (estamos en primavera)». El segundo comandante, avezado oficial CIS, que añora los *bits* tras un año dedicado a otras labores menos técnicas, dice: «¿Pero son IP virtuales o VPN?». Y así empieza una larga discusión que nadie interrumpe ni entiende (especialmente el oficial de artillería a la sazón, yo, en mis pensamientos). Esta intervención multiplicada por el número de oficiales presentes desemboca en una reunión de hora y media, cuya productividad ha sido casi nula. Podemos decir que hemos perdido el tiempo.

---

(1) *Hill Street Blues*. *NBC*, 1981-1987.
(2) *CIS: Communication and Information Systems*.

El tiempo es oro, y no solo el nuestro, sino también el de los demás. No podemos permitirnos malgastarlo. Y aprovechando estos viejos recuerdos que han venido a mi cabeza, voy a atreverme a dar una serie de humildes consejos para tratar de ganar un poco de eficiencia en algo que a diferencia de la comisaria de *Hill Street*, solemos hacer mal en las Fuerzas Armadas. Me estoy refiriendo a las reuniones. Empecemos por analizar qué solemos hacer mal.

Qué hacemos mal (I): ¿para qué nos reunimos?, ¿qué queremos obtener de una reunión?

Parece una pregunta de Perogrullo, pero es muy importante forzarnos a responderla antes de decir alegremente: «Vamos a reunirnos». Hay tres tipos de reuniones: informativas/coordinación, decisorias y creativas. La de *Hill Street* o la descrita con el comandante entrarían en el primer tipo, así como los *briefing* (3) habitualmente empleados en estados mayores y unidades operativas.

Cuanto más detalle se especifique en el objetivo, mejor. ¿Para qué es la reunión diaria a bordo? Para actualizar los asuntos urgentes que un comandante deba conocer hoy y para coordinar entre los servicios del barco las activida-

(3) Al escribir este anglicismo recuerdo la historia —realidad o leyenda— de aquel marinero de Moaña que se pasó dos años diciendo *griefing* en lugar de *briefing*: «Mi oficial, en cinco minutos hay *griefing* en el CIC», solía decir.

¿Reunión informativa, decisoria o creativa?

des de… hoy. Teniendo claro esto, la conversación sobre los IP que me vino a la cabeza no debería haber tenido lugar, se hubiera ahorrado tiempo y hubiéramos sido más eficientes.

Una reunión decisoria se debe enfocar a lo que queremos obtener, que no es, ni más ni menos, que una decisión de un jefe o comandante. Para ello deben tratarse antecedentes, ofrecerse opciones y, si es posible, una recomendación.

Por último, una reunión creativa —o de *brainstorming* (tormenta de ideas)— es aquella que busca opiniones o enfoques sobre cómo afrontar inicialmente un problema, cometido o decisión.

Teniendo clara esta división, ganamos eficiencia, porque la preparación, la forma de actuar y lo que queremos obtener (*output* o *exit criteria*) en cada uno de los tipos es completamente distinta.

Pero antes de pensar en el qué y en el para qué, debemos siempre preguntarnos: ¿de verdad es necesario reunirse para solucionar esto? Las reuniones consumen tiempo (y como veremos luego, esfuerzo previo y posterior). Por tanto, si existe un método alternativo (informe escrito, correo electrónico…), casi siempre será mejor usarlo.

Qué hacemos mal (II): ¿a qué hora nos reunimos?

Normalmente cuando convocamos una reunión solo decimos a qué hora empieza. Rara vez hablamos de la de finalización, ¿por qué? Porque no es costumbre. Pensamos que una reunión acabará cuando tenga que hacerlo porque es lo más importante del día… ¡para el que la convoca, claro! El tiempo es oro para todos los asistentes que a lo mejor tienen otras cosas importantes que hacer y necesitan saber una hora de terminación para planificarse su día.

Las horas de comienzo y finalización deben ser estrictas. Puedo decir que el 90 por 100 de las reuniones a las que he asistido han empezado tarde, muchas veces incluso por el retraso de quien la preside. Siempre alegamos los cinco minutos de cortesía (que al final son 20, claro). Los sajones suelen ser mucho más estrictos en esto.

Qué hacemos mal (III): ¿qué temas vamos a tratar? La agenda

La falta de puntualidad para acabar se debe normalmente a que no se prepara una agenda con los temas que se pretenden tratar en la reunión. O si se listan, no se indica qué tiempo dejamos disponible para cada uno de ellos y quién los dirige o lidera.

¿Qué íbamos a tratar en la reunión de hoy?

Los puntos de una agenda deben indicar claramente qué es lo que se pretende alcanzar o discutir en cada uno de ellos (volvemos de nuevo a información, decisión o creatividad). Permiten además saber qué debemos llevar preparado o revisado a la reunión, que es otra de las cosas que solemos hacer mal.

Qué hacemos mal (IV): ¿qué tengo que saber/conocer antes de la reunión?

Los ingleses le llaman *input* o *entry criteria*. Si vamos a una reunión sin haber leído o sin saber de nada de lo que se va a tratar, es probable que nuestra aportación sea

ínfima o incluso negativa (reste valor añadido). Como hemos dicho antes, este punto está íntimamente relacionado con el anterior. Si no sabemos de qué se va hablar, ¿cómo voy a prepararme? Por desgracia seguro que ahora mismo estoy removiendo más de una conciencia… ¿A cuántas reuniones he asistido sin tener la más remota idea de lo que se iba a tratar en ellas?

Qué hacemos mal (V): ¿quién manda en la reunión? El presidente o *chairman*

Quien preside una reunión, «manda» en ella: la prepara (objetivo, agenda y horario) y la dirige (controla las discusiones y vela porque se cumpla el horario y se alcance el objetivo). Esta autoridad no está siempre clara, lo que suele provocar situaciones de anarquía argumental: temas fuera de agenda, discusiones fuera de contexto, retrasos…

El *superchairman*. Preside y «manda» la reunión.

Las cuatro virtudes de un buen *chairman* (el *superchairman*) son: saber llevar la reunión (abrirla, conducirla y cerrarla); hacer las afirmaciones o intervenciones precisas (claras, en el momento adecuado y que ayuden a deshacer enredos); formular preguntas eficaces (que provoquen la discusión adecuada) y, por último, saber resumir lo que se ha discutido.

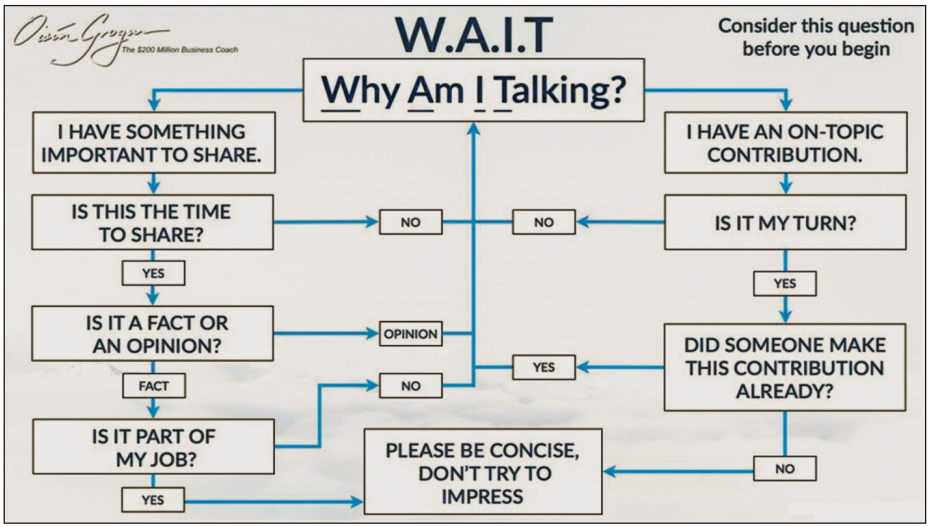
En todas las reuniones suele haber siempre alguna especie de «saboteador subconsciente», es decir, gente que por su forma de ser o actuar, no porque quieran hacerlo adrede, dificultan la tarea del *chairman*. Entre las especies que más abundan en el ecosistema de las reuniones, destacan por su peligrosidad:

— *Sempertengus razonaris*. Agresivo, busca el enfrentamiento argumental directo. Normalmente no domina en absoluto el tema que se trata pero, hacia fuera, se muestra sólido.
— *Falapouco aplicandis*. Domina el tema, entusiasta. Pero le pierde la verborrea. Tarda en decir las cosas —normalmente con argumentos sólidos— una eternidad.

— *Falapouco insoportabilense*. También le pierde la verborrea, pero además no suele dominar los temas y tiende a irse por las ramas. Avezado barbechador (4), es una especie muy peligrosa en una reunión, sobre todo si pertenece a la variedad *autobomboris*.
— *Vitae perdonatore*. Se siente por encima del bien y del mal. No aporta nada y no está de acuerdo con nada de lo que discute.

Qué hacemos mal (VI): ¿cómo comportarse en una reunión?

Si cada uno de los que participamos en una reunión siguiéramos el diagrama de la figura (algoritmo W. A. I. T.), las reuniones mejorarían enormemente. Es tan clarificador que sobran las palabras.



Algoritmo W. A. I. T. ¿Por qué voy a hablar? (*www.200millioncoach.com*).

Qué hacemos mal (VII): ¿cuál es el resultado de la reunión? Las minutas/actas

Las palabras se las lleva el viento. Si no ponemos por escrito las decisiones que se han tomado o las acciones que se derivan de una reunión, se olvidarán

(4) Utilizo una acepción no recogida por el DRAE pero de amplio uso en la Armada: dícese del que habla profusamente sobre un tema sin dominarlo.

y habrá servido para poco porque no habrá resultados. Lo ideal es tener un secretario que las vaya registrando, pero no siempre es posible. Las minutas no son una transcripción detallada de lo que sucede en la reunión, de lo que dice todo el mundo, sino que deben centrarse en las decisiones y acciones, que es lo más importante. Si hay alguna observación o discusión relevante en alguna de ellas, puede reseñarse en forma de observaciones.

Humildes consejos

Con todo lo anterior en mente, os propongo que desde ahora al pensar en una reunión tengamos siempre a la vista este decálogo para hacerla más eficiente:

- ¿Es imprescindible reunirse? Su preparación, ejecución y consolidación (minutas/actas) consumen más tiempo del que pensamos. Sin preparación ni minutas las reuniones reducen su eficiencia casi a cero.
- ¿Dónde está la agenda? Si eres el *chairman*, prepárala. Si no, pídesela con antelación.
- Repasa la información de los temas que se van a tratar. Mejorará tus aportaciones.
- ¿Quién la preside? Aunque sea más moderno, respeta y acata su autoridad.

Falapouco insoportabilense (autobomboris) no neutralizado por el *chairman*.

— Si eres tú quien la preside, imponte y busca las cuatro virtudes del *superchairman*: conduce la reunión, intervén, pregunta y resume con arte.
— Si eres *chairman*, al final guarda siempre tiempo para repasar las acciones y decisiones acordadas.
— El tiempo es oro. Las reuniones empiezan… y terminan a la hora.
— Si eres *chairman*, identifica y neutraliza con elegancia a las especies peligrosas presentes en la sala, en especial al *falapouco insoportabilense (autobomboris)*.
— ¿Cómo preparar las minutas/actas? Claras y concisas. Si es posible, solo incluye acciones y decisiones acordadas.
— Compórtate como se indica en la figura (algoritmo W. A. I. T. ¿Por qué voy a hablar?).

Epílogo

Fragata (*F-111*). 23/02/2026. 08:01. Reunión diaria de oficiales con el comandante (una instrucción interna del barco regula su horario, 08:00-08:10, agenda estándar y objetivos).

«¿Qué tenemos hoy, Tomás?», pregunta el comandante al oficial CIS. «Solo el problema de la asignación de IP para el nuevo *router JKP* con vistas a las próximas GRUFLEX de otoño (estamos en primavera)». El segundo comandante, avezado oficial CIS, que añora los *bits* tras un año dedicado a otras labores menos técnicas, le responde: «Tomás, eso mejor lo tratamos luego aparte. ¿Algo más?». Tomás continúa: «Radiaremos en Alta Potencia de 10:00-11:00 para mantenimiento de equipos. Se prohibirá circular por cubierta 02». Ricardo, el oficial de artillería, añade: «Muchas gracias, Tomás. Segundo, si te parece, movemos entonces el municionamiento a las 11:00».

¿Realidad o ficción? Espero que lo primero.

BIBLIOGRAFÍA

PEMBERTON, Maria: *Guide to Effective Meetings*. Industrial Society Press. 1982.
www.200millioncoach.com.