

El país, 18 de mayo de 2010.

¿Alguna vez ha calculado cuánto le cuesta a su empresa una reunión de casi una hora en la que sus colaboradores han estado divagando la mayor parte del tiempo? Si es usted un empresario, por favor, conéctese a esta dirección web (<http://www.payscale.com/meeting-miser>), introduzca los datos que le solicita el simulador y sabrá la cantidad de dinero que ha desperdiciado. Después, transcurrido un tiempo razonable, verifique cuántas de las decisiones adoptadas en esa reunión se han consumado. Si la respuesta es ninguna, multiplique por dos esa cantidad. Y ahora, vuelva a multiplicar esa cifra por el número de reuniones que celebra a la semana, al mes o al año. Y ahora sí. Piense cuántas de esas órdenes, reflexiones, consultas y opiniones compartidas se hubieran podido transmitir mediante un simple correo electrónico. ¿Ya tiene la respuesta? No lo dude: un virus muy en boga invade su empresa: el que contagia el síndrome de la *reunionitis*. No se preocupe, tiene curación.

Una web de EE UU calcula el dinero que se desperdicia en entrevistas

El problema no es el número de encuentros, sino su efectividad

Los trabajos relacionados con el conocimiento requieren debate

Una reunión bien gestionada no tiene que sobrepasar los 45 minutos

Peter Drucker, tratadista austriaco y autor de varias obras sobre gestión de las organizaciones, afirmaba: "Una reunión cuya única función es colocar a los participantes en la presencia del ejecutivo no hay manera de lograr que sea productiva. Son los gajes del oficio. Los altos ejecutivos son eficaces en la medida en que logran evitar que estas reuniones interfieran en su jornada de trabajo".

Muchos directivos convocan a sus plantillas o a sus cargos intermedios por cualquier motivo y a cualquier hora, a veces sin ton ni son, sin tener presente que entorpecen la propia dinámica del trabajo y que el recurso más escaso es el tiempo de las personas. Xavier Navarro, de Navarro Consultores, de Valencia, recuerda cómo un presidente de una compañía de su región reunía a todos sus ayudantes a primera hora de la mañana para que rindieran cuentas del día anterior. En la mayoría de las ocasiones, los empleados aportaban escasas

novedades y las entrevistas casi nunca resultaban fructíferas. "Esas reuniones constituían toda una lacra para la empresa y los empleados se lo tomaban como un impuesto revolucionario que habían de pagar cada mañana", explica. El año pasado, una consultora de nivel mundial también realizó una encuesta entre sus 4.000 empleados sobre cómo optimizar la jornada laboral y la conciliación con la vida familiar. La primera queja fue el exceso de reuniones.

Pero no hay que alarmarse ni tomar medidas drásticas a partir de estos comentarios. Las reuniones son absolutamente necesarias porque constituyen mecanismos de coordinación fundamentales entre los distintos niveles de una empresa. Lo que no conviene es abusar de ellas. Pero ahora mismo, señala Ana Navarro, profesora de Ingeniería de la Organización de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), "evidentemente hay un exceso de las mismas". Una opinión que comparte Esther Sánchez, profesora de la Facultad de Derecho de la escuela de negocios ESADE.

Algunas reuniones se celebran para acreditar un trabajo que realmente no se hace. Otras, en cambio, comentan los expertos, manifiestan ciertas dinámicas asamblearias para justificar la participación de jefes intermedios en la toma de decisiones, cuando buena parte de las veces la decisión ya ha sido tomada de antemano en otros despachos. Otras se convocan para delegar ciertas funciones pero en verdad esconden la escasa confianza hacia el personal de escalas inferiores. Y otras son una forma de *irpastoreando* elementos que no funcionan correctamente. "La *reunionitis* evidencia pésima planificación y malos esquemas de coordinación entre los equipos de la empresa", resume Navarro. Esta profesora de la UPM ha construido su propia teoría sobre las causas de la *reunionitis*, que achaca a la sociedad del conocimiento. "Si tu trabajo consiste en una cadena de montaje en una empresa automovilística, cuando hemos terminado de fabricar el coche, el trabajo se da por terminado. Pero cuando estás en una página web o en un informe sobre cierto asunto, entonces se es mucho más dependiente de la opinión de la persona que lo está haciendo, porque la tarea es mucho más subjetiva. Y eso requiere mucha coordinación y, por tanto, reuniones".

Sin embargo, esta conclusión no debe implicar, de ningún modo, malgastar horas de trabajo, porque la génesis del problema no radica en el número de entrevistas, sino en el cumplimiento efectivo de los objetivos acordados en ellas. Pero ojo, no convoque otra reunión para comprobar si se han ejecutado sus

órdenes porque entraría en una espiral sin fin. De ahí que, como apunta Esther Sánchez, "las personas que se imponen la consecución de resultados semanales o mensuales son las que encuentran mayores distorsiones en esta cultura de la *reunionitis*".

Los manuales de las escuelas de negocios rebosan de teorías sobre cómo organizar una reunión exitosa. Primero, el convocante tiene que preguntarse siempre por los motivos concretos del encuentro, es decir, si es imprescindible su celebración y qué objetivos persigue. A partir de ahí, plantearse si existen otras herramientas alternativas mucho más adecuadas y eficaces para alcanzarlos, como un correo electrónico o una teleconferencia. Estos mecanismos se han demostrado más rápidos y valiosos para recabar opiniones sobre informes, estrategias o decisiones adoptadas. "Las nuevas tecnologías facilitan el intercambio de información", señala Esther Sánchez.

Segundo, hay que planificar a conciencia la reunión: convocar a las personas precisas e indispensables, establecer un orden del día concreto sobre los temas a discutir y marcar, sobre todo, un principio y un final, de lo contrario podría eternizarse por culpa de vagas discusiones. "A veces te dicen que va a empezar a las doce, pero no sabes cuándo acaba. Es como si la reunión durara todo el tiempo disponible hasta que la persona de más alto rango tenga que marcharse", agrega Ana Navarro. "En los países nórdicos, mucho más parcos y poco dados a estas entrevistas, se fija siempre la hora de finalización", añade Sánchez. Un dato que tener en cuenta: las reuniones de directivos no deberían exceder la mitad de su jornada laboral, y las de técnicos, el 25%.

Pero la pregunta es: ¿a qué hora ha de convocarse una reunión? Lo idóneo son las primeras horas de la mañana. Si se prefiere de la tarde, pero nunca se debe interrumpir la dinámica de trabajo. "Para que una persona sea productiva tiene que trabajar de manera sostenida dos horas y media o tres", explica Sánchez. Y Xavier Navarro confirma: "La gente está mucho más fresca a primera hora". En cualquier caso, hay que tener en cuenta las características particulares de la plantilla. No es lo mismo trabajar en un entorno de personas jóvenes que en otro de mujeres casadas y con hijos, pues sus necesidades y obligaciones son diametralmente opuestas. "Hay que hablarlo con la gente", insiste la profesora de Derecho de ESADE.

Nunca celebre una reunión en torno a un almuerzo, una costumbre muy enraizada en la cultura española, avezada a cerrar negocios en la sobremesa. "El

almuerzo o una cena tienen que ser para celebrar algún trato, la firma de una operación. Negociar mientras estás comiendo le da un ambiente informal que podría quedar como una conversación de pasillo", advierte Xavier Navarro. "Son extraordinariamente perniciosas", añade Esther Sánchez.

Y tercero, preparar la reunión, porque se demostrará insustituible si todos los que acuden a ella han seguido la misma pauta. Por ejemplo, si se abordan o discuten documentos, hay que distribuirlos entre los asistentes con suficiente antelación. Si quiere exhibir diapositivas, que sean lo más claras y concretas posibles. La exposición no debe prolongarse más de 10 minutos. Y por favor, no deje que sus empleados acudan con sus ordenadores portátiles o sus teléfonos móviles, así evitará distracciones. Esta ha sido la primera orden impartida a su flamante Gabinete por el primer ministro británico, el conservador David Cameron.

Si sigue estos consejos a rajatabla, ahorrará tiempo y, particularmente, dinero. "Una reunión bien gestionada, bien planificada, con un orden del día no muy denso, se puede ventilar en media hora o tres cuartos", concluye Esther Sánchez.

Sin embargo, a pesar de que estos consejos figuran en los manuales desde hace 20 años, todavía existen empresas y empresarios que incurren en los mismos errores. "Los teóricos del cambio cultural aseguran que las cosas se cambian o bien por miedo o bien por optimización. Seguramente, todos encontrarán muchos beneficios haciendo las cosas de distinta manera y obtendrán provechos tangibles. Si lo consiguen, entonces no habrá resistencia al cambio", explica Esther Sánchez.

"Los cambios siempre son traumáticos", sostiene Xavier Navarro. "Nosotros no vamos a una empresa con una varita mágica, sino que les proporcionamos una metodología de trabajo concreta, ciertas dinámicas organizativas que creemos que serán positivas para que incrementen su productividad".

Toda una serie de recetas para combatir y neutralizar el virus de la *reunionitis* que Navarro define como "el abuso o mala utilización de las reuniones, siendo la consecuencia de esto la pérdida de tiempo, los costes directos e indirectos consiguientes, es decir, el coste de la oportunidad, la creencia por parte de los colaboradores de que las reuniones no sirven para nada y, por tanto, son un impedimento para obtener resultados positivos. Es

decir, el efecto contrario a lo que se pretende conseguir cuando se convoca una reunión".

Consejos prácticos

- **Preparar la reunión.** El consultor Xavier Navarro recomienda primero tener un objetivo, así se evita que se cambie constantemente de tema. Una vez decidido, se determinarán los participantes, la metodología, el lugar, el momento, el papel de cada asistente, y se realizará la convocatoria formal. Es conveniente que el número de participantes no exceda de ocho. Si debe discutirse un material, se enviará a todos con cierta antelación.

- **Celebrar el encuentro.** Generar interés en los participantes, explicándoles los motivos y los objetivos que se plantean, el orden del día y la metodología que se empleará. Hacer una breve presentación de los asistentes si no se conocen y justificar su presencia. El directivo ha de evitar las interrupciones. A cada acción tomada se le asignará un plan de acción que incluirá qué, quién y cuándo estará finalizado. Antes de acabar se realizará un balance y se fijará fecha y hora para la próxima reunión.

- **Evaluar resultados.** Analizar y hacer autocrítica para mejorar nuestra gestión y dirección en futuras reuniones, comprobar el grado de cumplimiento de las acciones y detectar si el trabajo en equipo optimiza el individual y facilita la coordinación.