

PRODUCTIVIDAD

Estoy reunido pero... ¿Merece la pena?

¿Reunirse o no reunirse? Esa no es la cuestión porque, a pesar de las dudas, una buena parte de la jornada laboral de millones de directivos y empleados se ocupa en esta tarea. Ante esta 'necesidad', la clave está en que tenga verdadero sentido y resulte productiva. **Por Tino Fernández**

En ocasiones, el "está reunido" es sólo una disculpa o un filtro para ahuyentar llamadas o visitas incómodas.

Pero las más de las veces la reunión es una curiosa y prescindible forma de vida en la empresa; una peligrosa costumbre bastante improductiva que dilapida recursos humanos y técnicos, horas de trabajo y buenas oportunidades (cuando se hacen mal). Algunos estudios realizados en compañías estadounidenses revelan que allí tienen lugar cada día 11 millones de reuniones, y que la mayor parte de profesionales se ven involucrados en 61,8 millones de éstas al mes, lo que supone la pérdida de 31 horas mensuales en comités, que equivalen a cuatro jornadas laborales completas.

Los expertos en reuniones eficaces insisten en la importancia de preparar éstas adecuadamente, clarificando el propósito de las mismas; utilizándolas para tomar decisiones estratégicas y no sólo para discutir de manera interminable problemas operativos del día a día.

La mejor razón para juntarse es la de realizar algo que resulta imposible hacer mejor estando solo. En el entorno de cualquier compañía, las reuniones sirven básicamente para comunicar, administrar y decidir. Las que resultan ineficaces crean frustración en todos los niveles de la organización, y la información que generan suele ser manejada de forma inadecuada y pernicioso por quienes asisten a ellas.

Javier Mateos, director general de Think & Go, coincide en que "lo importante es tener clara la tipología de las reuniones; si éstas son periódicas, específicas o urgentes; quién las convoca... Al establecerlas, hay que hacerlo con objetivos claros; conviene saber qué se quiere y con qué información han de salir todos los asistentes... No es lo mismo convocarlas para informar que para tomar una decisión. El objetivo es vital. Si no, no se sabe si el resultado es bueno o podría ser mejor".

Marissa Mayer, vicepresidenta de productos de búsqueda y servicio al usuario de Google -diseño y desarrolló la interfaz de búsqueda, la internacionalización del sitio a más de 100 idiomas, o la definición de Goo-



Cuando las reuniones resultan ineficaces crean frustración en todos los niveles de la organización.

gle Noticias, Gmail y Orkut- es una impulsora de las reuniones eficaces en esta compañía, y ha establecido algunas claves de éxito: una de ellas es contar con una agenda acerca del sentido y objetivos de la reunión. Se necesita un cierto grado de flexibilidad, pero Mayers cree que estas agendas, bien diseñadas, actúan como herramientas que fuerzan a los individuos a pensar acerca de aquello que desean que se cumpla en las reuniones y ayudan a fijar un foco y a alcanzar un objetivo.

Otra clave es tomar notas sobre lo que se habla y se decide. "Que las

Las reuniones periódicas que tienen lugar en muchas compañías son como 'el día de la marmota'

inexactitudes y las inconsistencias puedan ser detectadas inmediatamente". Y a esto se une la posibilidad de establecer microreuniones, e incluso que éstas se celebren de pie.

El reloj es Dios en este mundo de los comités, y en eso coincide Javier Mateos, quien asegura que "hay reuniones muy eficaces que duran sólo 30 minutos", y añade que "las periódicas que se hacen en las organizaciones son como *el día de la marmota*. Se nota cuando se cae en la monotonía. Muchos se dedican a consultar sus *emails* o los mensajes de móvil".

Sin embargo, en el caso de las reuniones que tienen que ver con la toma de decisiones, Mateos recomienda que se desarrollen con tiempo, incluso fuera del entorno laboral (dos días fuera de la oficina, por ejemplo). "En estos casos se busca llegar al consenso y no se pasa al siguiente punto hasta que no se alcanza éste".

Por su parte Ovidio Peñalver, socio director de Isavia Consultores, recomienda algunas técnicas que tienen que ver con el *coaching* de equipos para mejorar las reuniones.

Peñalver explica que "la persona que acompaña a un equipo en las reuniones no es un consultor que dice lo que hay que hacer. Preguntar y devuelve afirmaciones, pero no juzga. Interviene cada media hora y hace una pregunta, pequeños ejercicios, o una reflexión que hace pensar al equipo... Se toma una decisión y deciden cambiar lo que hacían".

El experto cita tres herramientas

En las compañías de EEUU se celebran 11 millones de reuniones al día que suponen perder 31 horas al mes

básicas para la mejora:

- En primer lugar, "diseñar la alianza con cada equipo. Esto supone dedicar 10 ó 15 minutos de un día para diseñar normas, formas y maneras con las que van a funcionar las reuniones a partir de un determinado momento".
- En segundo lugar está el reparto de roles: Se dice cómo se ha de trabajar. Es posible establecer funciones, como la de dinamizador (activa el ritmo de las juntas) o el animador de la toma de decisiones (determina cuáles son las acciones que se toman y quién las realizará).
- Por último, el manejo de la *geografía psicológica* potenciará la circularidad de la energía. "Todo equipo tiene una energía difícil de medir -pastosa, dinámica, enquistada- y simplemente cambiar de sitio puede dinamizar la reunión, como lo puede hacer que ésta no se celebre siempre en la misma sala y a la misma hora".