

PERSONAS / ARTÍCULO

Cómo evitar el despilfarro de las reuniones de trabajo

El trabajo en equipo exige reuniones, pero únicamente deben realizarse las *necesarias* y además tienen que estar muy bien *planificadas* y *dirigidas* para que sean operativas y eficaces



Ángel Baguer
Consultor de Dirección. Profesor de Economía y Dirección de Personas de la Escuela Superior de Ingenieros de TECNUN (Tecnológico de la Universidad de Navarra)

Cuando la estructura de las organizaciones era vertical con organigramas jerárquicos, el trabajo en equipo era escaso y, como consecuencia, había pocas reuniones de trabajo al ser los jefes los que tomaban las decisiones y los empleados se limitaban, en la mayoría de las ocasiones, a cumplir y realizar lo que se les ordenaba. Este hábito de trabajo es fruto de las teorías tayloristas, en cuanto a que en las organizaciones tenía que haber tres tipos de funciones:

- Las pensantes: son los jefes los que ordenan y deciden.
- Las ejecutoras: los obreros trabajan y obedecen.
- Las supervisoras: los mandos intermedios vigilan el trabajo.

El nuevo concepto de organización empresarial implica la delegación del trabajo en una estructura organizacional horizontal por procesos con equipos de trabajo. Este modelo organizativo exige la celebración de reuniones. Sin embargo, esta necesidad se traduce en ocasiones en reuniones de trabajo realizadas de

forma incorrecta, fundamentalmente por dos motivos:

- Se promueven, más de lo debido, reuniones innecesarias.
- Hay reuniones de trabajo que, aunque estén justificadas, no se preparan bien y se convierten en tiempo perdido para la organización, esto supone un alto coste para la misma.

Las reuniones de trabajo

Las reuniones son una vía muy extendida en las empresas para unificar criterios e integrar objetivos y en donde existe una comunicación directa. Forman parte de la vida de la empresa pero es preciso tener mucho cuidado; si no se planifican y organizan adecuadamente se convierten muchas veces en un despilfarro por el elevado número de horas de empleados perdidas de forma inútil.

El coste de las reuniones de trabajo

El coste de una reunión es la suma del producto de las horas empleadas de cada

persona por su precio horario coste-em-presa. Éste es el resultado de dividir el coste total anual del empleado para la empresa por el número total de horas de trabajo anuales netas que realiza, es decir:

$$\frac{\text{Salario bruto anual} + \text{coste anual del impuesto de seguridad social a cargo de la empresa}}{\text{Horas de trabajo anuales del trabajador (horas de convenio - horas de absentismo)}}$$

Antes de convocar una reunión hay que evaluar su coste. Muchas veces se realizan reuniones no justificadas porque no se tiene el conocimiento de lo que cuestan.

El despilfarro de las reuniones de trabajo

Se estima que alrededor del 50% de las reuniones que se llevan a cabo son una pérdida de tiempo y suponen un alto coste para las empresas.

En empresas consideradas de vanguardia, con estructura organizacional horizontal basada en procesos y equipos de trabajo, se estima que pueden invertirse unas 100 horas anuales, por

empleado y año, en el concepto de reuniones. Con este dato si, por ejemplo, 600 empleados de una empresa estuviesen sujetos a reuniones, resultaría que se emplearían 60.000 horas; si el despilfarro fuese del 10%, resultaría una pérdida de 6.000 horas. Si el despilfarro llegase al 50% la pérdida supondría 30.000 horas.

Dado el alto coste de las reuniones, sólo deben hacerse las que estén justificadas.

Cómo evitar el despilfarro

Hay seis condiciones esenciales para evitar que una reunión se convierta en despilfarro:

- La convocatoria y preparación.
- La fecha, hora de inicio y tiempo de la reunión.
- La dirección o conducción.
- La actitud para trabajar en equipo en las reuniones.
- La documentación, una vez terminada.
- El seguimiento.

La convocatoria y preparación

Antes de convocar una reunión, es preciso:

- Tener muy claro el objetivo de la reunión**
Es importante restringir los puntos a tratar, ya que cuando aumenta mucho el número raramente se producen efectos positivos.
- Planificación**
Es necesario el que convoca la reunión se plantee:

- Quién debe asistir. En muchas reuniones faltan personas capacitadas simplemente porque ocupan niveles inferiores en el organigrama y sin embargo sobran jefes que no aportan nada. Además, siempre, para manejar mejor una reunión, hay que procurar limitar la lista de asistentes.
- Orden del día anticipado para que los participantes se preparen los temas.
- Qué es lo que cada asistente debe preparar y llevar a la reunión: estudio

previo de temas a tratar, preparación de informes, preparación de la presentación si se precisa.

c) Organización de la logística de la reunión

- Es preciso tener en cuenta:
- La elección y preparación adecuada del lugar de la reunión.
 - Material necesario para la misma: ordenador, cañón, pizarra, material de oficina, etc.

¿Cuántas horas se pierden, con los asistentes a la reunión "en espera", por falta de previsión!

La fecha, hora de inicio y tiempo de la reunión

- En este apartado es fundamental:
- Las fechas de las reuniones tienen que ser apropiadas.
 - Hay que definir claramente la hora de inicio y fin de una reunión.

El final de la reunión tiene que estar previsto para respetar la agenda de cada persona asistente. No deben hacerse reuniones de larga duración.

No deben convocarse reuniones en las siguientes circunstancias:

- Al final de la jornada de trabajo ya que la gente está cansada.
- Por la tarde, en la víspera de un puente o festivo.
- Con determinadas personas en épocas especiales, por ejemplo en la vorágine de la negociación de un convenio colectivo.
- En fechas en las que no puedan estar presentes determinadas personas, por ejemplo, la época de vacaciones.
- En horarios determinados, prefijados, para reuniones fijas del comité de dirección u otros grupos de trabajo, en determinadas empresas los lunes por



PERSONAS / ARTÍCULO

la mañana en los que se hace necesario el período inicial del día para planificar la semana, etc.

La dirección o conducción

Muchas reuniones comienzan mal por el simple hecho de no respetar los horarios establecidos. Como premisa fundamental hay que respetar:

- Puntualidad en el comienzo de la reunión.
- Puntualidad para terminar a la hora prevista.

En nuestro país existe, por desgracia, una cultura de impuntualidad que muchas veces se asume por norma. Frases como "vamos a dejar cinco minutos de cortesía y comenzamos" no tienen entidad. En reuniones, por ejemplo, de cinco personas, el cumplimiento de la frase anterior genera pérdidas de 25 minutos de tiempo en el colectivo de personas que asisten a la reunión. Hagan cálculos de todas las reuniones que se celebren anualmente en una empresa y evalúen el despilfarro. ¿Cortesía para quién? La cortesía hay que tenerla con el que asiste con puntualidad. Va siendo hora de que esta sociedad comience a premiar al *bueno* que, en principio y mientras no se diga lo contrario, es el que está puntualmente a la hora de inicio de la reunión.

En nuestro país la falta de puntualidad a las reuniones de trabajo constituye un despilfarro que no debe permitirse.

Además de la puntualidad, para la correcta dirección de una reunión es preciso el liderazgo.

Tiene que haber un líder que modere y canalice el reunión. Debe conducir la reunión tratando de que las personas puedan hablar libremente, puedan expresar sus opiniones, escuchen las propuestas de los demás y las analicen para dar su opinión favorable. Tiene que

gestionar las posiciones enfrentadas, asignando el tiempo y controlándolo en los diferentes temas. Deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Se seguirá el orden del día establecido.
- A veces es útil ver al comienzo los temas sencillos y de fácil solución. Posteriormente se ven los temas que necesitan más dedicación.
- Es importante concentrarse en un solo tema. Es la mejor forma de optimizar el tiempo y ser eficaces. Cuando se acaba un tema se pasa a otro.
- Impedir el volver a hablar de temas que han finalizado, de los que ya se han obtenido conclusiones claras.
- El líder tiene que evitar que una persona se extienda innecesariamente, que hable más de la cuenta.
- Hay que impedir las interrupciones.
- No hay que confundir consenso con unanimidad. Con el acercamiento de posturas se llega al consenso.
- Una decisión nunca se tomará por votaciones de los asistentes. Las decisiones se deben tomar por consenso.
- Hay que obtener conclusiones claras.

Actitud para trabajar en equipo en las reuniones

Ante cualquier tema que se trate, una persona debe procurar:

- Profundizar en el conocimiento del tema.
- Escuchar y analizar los puntos de vista diferentes.
- Tratar de ver lo que ven los demás.
- Tener voluntad de cambiar de opinión.
- No importarle perder.
- Mostrar a los demás la justificación de sus propuestas y solicitarles que hagan lo mismo con las suyas.
- No precipitarse en juicios prematuros, pero es preciso tener iniciativa y arriesgar.
- No tener miedo a cometer errores.

- Trabajar con calidad, corrigiendo defectos sin culpar a los demás.

En una reunión de trabajo en equipo se habla y se escucha. Saber escuchar es lo más difícil. Una persona debe escuchar los distintos puntos de vista y exponer el suyo. Si verdaderamente se escucha se puede cambiar el punto de vista propio.

La documentación

Muchas reuniones de trabajo, aunque hayan transcurrido con normalidad y eficacia, no dan los frutos deseados por no haber dejado escritas con claridad las conclusiones y decisiones que se toman, así como los responsables de llevar a la práctica las acciones y tareas correspondientes.

Por ello, tras cada reunión hay que levantar un acta en la que deberá constar:

- Fecha de la reunión.
- Asistentes.
- Temas tratados.
- Acuerdos tomados.
- Temas pendientes que deben tratarse en reuniones posteriores.
- Fecha de la próxima reunión si procede.

Y lo más importante: en los acuerdos tomados hay que especificar el responsable de cada acción y el plazo de realización. Esto es fundamental para que las conclusiones y decisiones adoptadas sean operativas.

Una vez perfeccionada el acta es preciso hacerla llegar a los asistentes.

El seguimiento

Los acuerdos obtenidos y las decisiones tomadas tienen que llevarse a la práctica. Para ello, el líder del equipo comprobará de vez en cuando si las tareas han comenzado, están en curso o han finalizado.

Una reunión que no se traduzca en resultados no sirve para nada. ■