

GESTIÓN

Siete claves para una gestión eficaz

Estos son los siete puntos clave que tener en cuenta por quien deba coordinar una reunión, según Palmira López-Fresno.

- 1. Necesidad.** Dedicar un tiempo a reflexionar sobre si es necesaria. Sólo si lo es debe celebrarse.
- 2. Objetivos.** Determinar objeti-

vos, especificar a quién se dirige y quién debe participar en ella.

- 3. Estructura.** Definir los temas que se tratarán y la duración.
- 4. Cometidos.** Identificar quién es el organizador, el coordinador, el secretario y los participantes.
- 5. Documentación.** Enviar con

tiempo información para los temas que precisen preparación previa.

6. Acta. Debe ser fiel a lo acordado y ser enviada a los participantes en 2-3 días.

7. Evaluación. Identificar los aspectos susceptibles de mejora.

ENCUENTROS EN LA EMPRESA

¿Perdemos el tiempo en reuniones?

Un 70% de los casos no son productivos por falta de concreción, planificación o coordinación

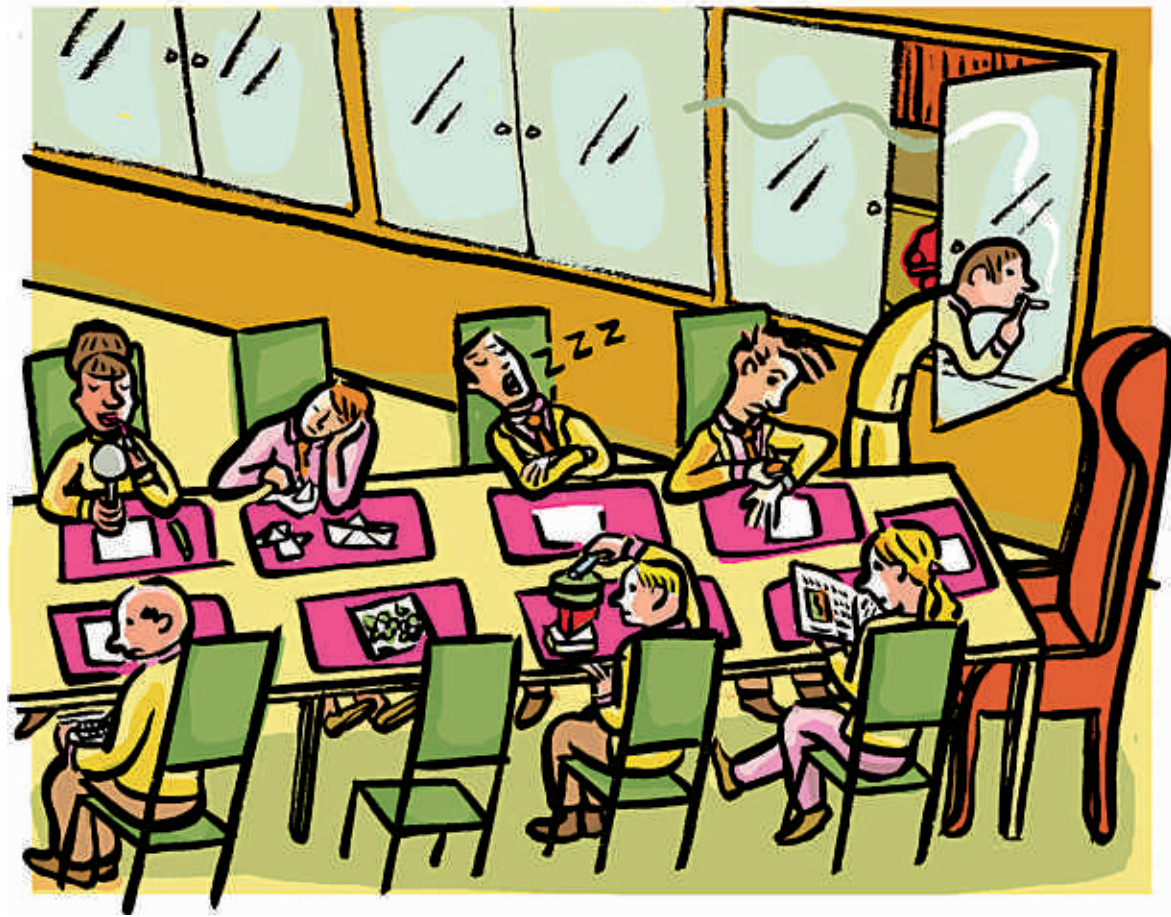
Jordi Goula

Nadie puede dudar de la importancia de las reuniones en la empresa, ya sea para informar, para implicar al grupo o para tomar decisiones, lo que ocurre es que, por una serie de errores, han creado su propia leyenda negra. Hay quien tiene la sensación de que muchas se hacen para que el jefe pueda escucharse a sí mismo, o que podrían sustituirse por informes escritos, o que son parte de un ritual, aunque estén vacías de contenido, o incluso para que la gente salga más tarde del trabajo... Lo cierto es que están en juego dos factores tan importantes como el tiempo de la gente y unos costes materiales, lo que obliga a gestionarlas bien.

Pero pasa pocas veces. “Las reuniones son importantes y necesarias, pero hemos de gestionarlas de forma eficaz y eficiente. El 70% de las organizaciones no concretan de manera sistemática su duración, ni sus objetivos, ni los resultados esperados, ni las acciones que se han de tomar y sus responsables, ni los plazos de ejecución. Y muy pocos coordinadores hacen una evaluación al finalizar la reunión”, explica Palmira López Fresno, coordinadora del Foro de Catalunya del Club Excelencia de Gestión, que acaba de escribir un libro sobre las *Reuniones productivas* (ed. Netbiblo).

La lectura que hace de las reuniones va mucho más allá del mero encuentro, al verlas como “expresiones de la cultura de la organización, ya que expresan maneras de hacer en aspectos tales como el liderazgo y la gestión de personas, la gestión del tiempo y la orientación a resultados”. Sostiene que el liderazgo –entre otras cosas– es una cuestión de respeto y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace y que los directores deberían ser un modelo de buena

gestión también en las reuniones. ¿Qué ejemplo da un director que sistemáticamente llega tarde a una reunión que él mismo ha convocado? “Sus actuaciones son un referente para el resto de la organización, por ello, una reunión que se convierte en una pérdida



GABRIELA RUBIO

TRES EXPERIENCIAS EMPRESARIALES

GRUPO CMR

“Superar los hábitos del pasado”

Grupo CMR se fundó en 1987 y ofrece servicios de consultoría y formación. Para su presidente, Gustavo Piera, “se habla mucho de la gestión de reuniones, se hace formación y se desarrollan herramientas para su implantación; pero, ¿por qué no se mejora entonces? Porque caemos en el hábito del pasado”.

Y da su receta. “Para mejorar y crecer debemos desinstalar de nuestro software (cerebro) los vicios del pasado y resetear e instalar el nuevo software o proceso. ¿Cómo hacerlo en el cerebro, en una persona? El primer paso es querer. Debemos encontrar en nuestro interior el porqué, estar convencidos, y aprender técnicas y métodos. Nunca conseguiremos algo si no empezamos pensando y reflexionando. La mejor reunión del día es la que se tiene consigo mismo al repasar lo realizado”.

Y un punto final: “Cuando una reuniones no es eficaz, aunque se salga con la sensación de que ha sido una buena reunión, es porque no ha habido conclusiones de quién debe hacer qué y cuándo debe estar hecho, pero sobre todo porque sólo un 20% de los responsables hace un seguimiento metódico de su implantación”.

HOSP. MUTUA TERRASSA

“Disuadimos la reunión por la reunión”

El hospital universitario Mútua de Terrassa es un centro incluido en la Xarxa Hospitalària d'Utilització Pública (XHUP). Su gerente, Antoni Casagran, explica cómo gestionan las reuniones. “En el hospital tenemos cerca de 48 grupos de trabajo fijos y 15-20 grupos de trabajo temporales activos. Elaboramos una fichas de grupo donde se especifica el objetivo, las funciones, los miembros, el lugar que ocupan en la organización y el papel que cada uno de ellos tendrá, la periodicidad y lugar de la reunión, los documentos que se elaborarán en dichas reuniones (incluidas las actas)... Este documento entra en el procedimiento de validación por el órgano de gobierno del hospital y la información es publicada en la intranet. Con esto se pretende disuadir la reunión por la reunión, y conseguimos alinear los objetivos de una reunión con los de la organización. En segundo lugar, en todas las reuniones se levantan actas donde se especifican los objetivos marcados para esa reunión y los acuerdos consensuados y aprobados. En el acta hay espacio para las tareas por realizar, su responsable o responsables y el periodo de finalización de dichas tareas”.

SOLVAY

“Potenciamos la web conferencia”

Solvay es un grupo químico y farmacéutico internacional, con presencia en 50 países y sede en Bruselas (Bélgica) con 28.000 empleados. Robert Vincent, business performance improvement manager, explica que “hoy en día un grupo como Solvay no puede trabajar a nivel de un país o una sede, sino como mínimo a nivel europeo o incluso a nivel mundial. En este contexto gestionar de manera eficaz las reuniones es de gran relevancia. Cada día trabajamos más aprovechando las ventajas que nos ofrece la tecnología, con el doble objetivo de ahorrar costes de desplazamiento (viajes, hotel) y de tiempo:

–Cuando hay 2-3 personas que hemos de preparar un trabajo conjunto nos llamamos por teléfono y nos conectamos por Netmeeting®.

–Cuando se trata de más personas (de 5 a 30 participantes) nos reunimos por web conferencia. Cada día potenciamos más esta herramienta. Son varias las ventajas que representan estas reuniones: exigen mayor disciplina, rigor y formalización, tanto en la preparación como durante la reunión, ya que obligan a escuchar. Y, claro, ahorran tiempo y costes”.

de tiempo representa, además de un coste para la empresa, una falta de respeto a las personas”, prosigue. Entre los costes que no se han de olvidar están los emocionales. “Son costes indirectos no mensurables pero importantes, como la desmotivación y el estrés negativo de estas personas”.

Su experiencia le lleva a recordar reuniones en las que se divaga mucho, sin tener en cuenta las agendas de los asistentes. Y apostilla: “Muchas veces se enfocan como verdaderas terapias de grupo, y eso es absurdo porque cada empleado tiene derecho a utilizar su tiempo personal de acuerdo con sus objetivos y prioridades, no necesariamente hablando de los temas que marque la persona que domina la reunión”.

Una reunión en que se pierde el tiempo, además de suponer un coste, es una falta de respeto a las personas

Su receta para mejorar la competitividad de las organizaciones, al tiempo que la motivación de las personas, supone “cambiar la manera en que gestionamos el tiempo, tanto la agenda como las reuniones. Y eso tiene un vínculo importante con el liderazgo”. Y manifiesta una esperanza. “La aplicación de la tecnología para facilitar las reuniones no presenciales no sólo ahorra costes importantes, sino que mejora la calidad de vida y obliga a ser mucho más rigurosos y disciplinados en la convocatoria y gestión de las reuniones”, concluye.