

Reuniones y reunionitis Germán Bernate

Siempre para establecer cómo avanza un proyecto o un negocio cualquiera es indispensable que todos los interesados se reúnan, comenten sobre las novedades, desarrollo del plan, adelantos o retrasos, verificación de la evolución de los costos asociados, estado de compras o importaciones. En fin, allí se debe comentar sobre todos y cada uno de las actividades y tareas que deben incluirse para lograr el cumplimiento de los objetivos, con énfasis en la llamada ‘triple restricción’: Alcance¹ del proyecto, producto o servicio; Tiempo de Ejecución y Costos asociados.

Buenas Prácticas.

Los parámetros comúnmente aceptados² por quienes debe asistir a reuniones en forma periódica incluyen las siguientes recomendaciones:

- El primer paso es recordar cuales son los objetivos del proyecto que se está gestionando.
- El proyecto debe estar ‘alineado’ con el Plan Estratégico de la institución o empresa donde se desarrolla el trabajo.
- Dar un nombre a la reunión: ‘Comité Ejecutivo’. ‘Reunión de Seguimiento y Control’. ‘Demostración de nuevo procedimiento’ entre muchos. El nombre le brinda identidad y reconocimiento.
- Antes de enviar las invitaciones a la reunión se debe definir la ‘Agenda’ con los temas a tratar. Esta debe estar acorde con los objetivos del proyecto.
- Definir: Lugar, fecha y hora de la reunión. Comunicarlo con anticipación a todos los interesados.
- Las reuniones periódicas de Seguimiento y Control se deben realizar con una periodicidad pactada. En forma alguna se debe posponer una de estas reuniones. Su importancia radica en la continuidad.
- La Agenda se debe distribuir con la debida anticipación a todos y cada uno de los interesados. Ellos, una vez recibida, deben preparar la información solicitada. Si se encuentra oportuno, se debe enviar dicha información a los asistentes a la reunión.
- Es recomendable verificar la lista de invitados y estudiar con suma atención el aporte que cada uno puede y debe hacer. Es interesante establecer en forma paralela la lista de personas a quienes conviene enviar copia de tanto de la Agenda como de las Actas que se generen.
- La Agenda debe prever el tiempo asignado a cada tema y el responsable de presentar la información correspondiente.
- Todos los documentos indispensables para la buena marcha de la reunión se deben enviar a los interesados con anticipación. Se sugiere tomar ventaja de la tecnología disponible para evaluar la conveniencia de establecer ‘Carpetas’ en el Sistema donde se consigna la información. Así, los interesados podrán consultar lo pertinente en forma ágil. Desde luego, se dispone de todos los niveles de seguridad correspondientes.

¹ PMBOK (Tercera Edición) página 352.

² Crosswind página 424

- Los interesados tienen la responsabilidad de estudiar dicha Agenda y preparar los datos o reportes que deba entregar en la misma.
- Se asigna a una persona para que lidere la reunión y se encargue de consignar en Actas los compromisos pactados. Debe existir un hilo conductor de la reunión y los asistentes deben participar en forma preactiva, sin salirse del tema y sin tener charlas paralelas.
- Puntualidad para iniciar.
- Puntualidad para terminar.
- Preparar y distribuir las Actas en forma oportuna.
- Convenir cómo se hará el Seguimiento a los compromisos y designar a una persona para que ejerza esta responsabilidad.

Malas Prácticas.

La Tecnología Informática viene a las reuniones para ejercer su derecho a promulgar las ‘Malas Prácticas’. Quienes deben asistir ahora a las reuniones tienen poderosos competidores que van en contra de la concentración que debe existir durante este acto de negocios. Absolutamente todos los Trabajadores del Conocimiento³ poseen un teléfono móvil o celular. Algunos disponen de dos de ellos y unos pocos disfrutan de tres líneas. Cuando llegan a la reunión arguyen que no pueden apagar el teléfono: según su afirmación esperan que alguien les llame para que ellos tomen alguna decisión que es fundamental para la buena marcha de la empresa.

Otros poseen PDA⁴ o BlackBerry. Toman su dispositivo entre sus manos y aparentan tomar nota de los compromisos que se pactan o de los temas que resultan de interés. Pero, si se le observa de cerca se encuentra que están consultando su agenda personal, o su correo o simplemente están trabajando u ocupándose de otras gestiones diferentes.

El campeonato de la falta de disciplina (si, hay que decirlo sin tapujos) son aquellos quienes llevan su ‘Portátil’ a la reunión. Sus manos se deslizan sobre el teclado en forma veloz y no despegan sus ojos de la pantalla. Que interesante: Están tomando nota de todo lo que se habla para luego producir el Acta correspondiente. Cuando se les hace alguna pregunta se sorprenden y miran a su alrededor: ‘Perdón, ¿me preguntan a mí?’. Se desconcentró del trabajo que estaba realizando, que, por arte extraño, no tiene nada que ver con los temas de la reunión a la que su cuerpo asiste. Su mente y su conocimiento se encuentran en otra dimensión.

Fuera de Concurso y Campeón de ‘Malas Prácticas’ es un ejecutivo de una de las instituciones del Estado. Asiste, después de muchas dificultades y objeciones a una reunión. Declara que ‘piden que se les informe en forma sintética sobre el avance y dificultades’ para poder tomar las decisiones requeridas. De nuevo se le ve enfrascado en el teclado y sus ojos no se levantan de la pantalla. El coordinador debe desplazarse dentro de la sala, por alguna razón. ¡Sorpresa! Cuando observa la pantalla de tan alto y ocupado ejecutivo descubre, para su sorpresa, que él estaba ‘chateando’ con alguna persona sobre temas diversos a los negocios. Interesante, ¿verdad?

³ Designación señalada por Peter Drucker

⁴ Personal Digital Assistant

Para concluir tenemos la ‘Mala práctica’ más difundida: el incumplimiento de los invitados quienes sistemáticamente llegan tarde y ni siquiera tienen la elemental cortesía de excusarse por su retraso: Todo lo contrario. Piden que se les ‘haga un resumen de un minuto’ para que les comenten lo tratado y las posibles decisiones que se hayan tomado. Desde luego, ellos tienen poder para ejercer el veto a lo pactado y dar nuevos rumbos a la reunión. No en vano disponen del poder necesario para respaldar sus argumentos. Para demostrar aún más su poder y su carencia de modales se retiran en cualquier momento con una afirmación: Continúen sin mi: lo importante está dicho’.

Duración de una Reunión.

Una Reunión de muchos ejecutivos cuesta una determinada suma de dinero. Suponga que usted desea adquirir un bien o un servicio. Mentalmente usted asume que puede invertir una suma máxima y procura no salir de este presupuesto: ¿Verdad? Entonces, ¿Se debe aplicar este mismo criterio a las reuniones de negocios? Con certeza sí se debe. ¿Cuánto cuesta la hora de trabajo de cada uno de los integrantes de la reunión? En algunas empresas se informa cual es el costo por hora de la reunión que se lleva a cabo. Con esta información en mente los asistentes hacen lo posible por tratar los temas en forma ágil y objetiva.

Los estudiosos en Administración de Empresas conocen de sobra la ‘Ley de Parkinson’⁵. El celebre profesor Northcote Parkinson encontró, basado en su práctica en el British Civil Service lo siguiente: a) Las personas tienden a ocupar todo el tiempo que se les asigna para desarrollar una tarea; b) En el uso de computadores, ‘los datos se extienden hasta llenar el espacio que les fue asignado’; En Finanzas, ‘los gastos se incrementan hasta alcanzar los ingresos’. Es decir, caso que no se coloque una duración fija a una reunión esta tenderá a extenderse en forma alarmante y sin producir resultados adicionales.

No existe un parámetro real para establecer el tiempo que debe durar la reunión. Depende mucho del número de personas que asisten. Pero, en general, si los invitados preparan sus datos en forma clara y los presentan y hablan solo lo relacionado, su duración será adecuada. Una recomendación heurística: Una reunión debe durar un máximo de 45 minutos. Es el tiempo que la mayoría de los seres humanos son capaces de concentrarse.

Herramientas necesarias para la reunión

Es vital disponer de las herramientas más modernas: Ello contribuye al éxito de la misma. Los proyectores de imágenes, como elementos que muestran los archivos que existen en los computadores son una poderosa ayuda. Impresoras, Papelógrafo, marcadores, hojas de papel en blanco, hojas cuadrículadas, calendarios, Internet y Portátiles, entre muchos.

Eventualmente se puede grabar la reunión. Es recomendable recurrir a esta herramienta cuando participan muchas personas. Allí muchos tratarán de hablar en

⁵ Crosswind, página 226.

forma simultánea y pueden generar confusión entre quienes estén elaborando el Acta. Con la grabación se puede revisar posteriormente lo que sucedió.

Actas de las reuniones

Los compromisos deben quedar registrados y se debe realizar el seguimiento adecuado. La mayoría de los fracasos en los proyectos obedecen a una falta absoluta de seguimiento a los compromisos adquiridos.

En muchas empresas las Actas, cuando se elaboran, son interminables. Narran lo acontecido dentro de la reunión. Dicen con fruición quien pidió la palabra y que referencias hizo. Su narrativa es extensa y quizás prolija. Pero, inocua: No se aclara cual fue el compromiso, quien lo debería realizar y cuando. ¡Menuda pérdida de tiempo!

El contenido del Acta, en términos generales debe ser:

- Nombre de la reunión.
- Fecha, lugar, hora de inicio y hora de terminación de la reunión.
- Asistentes.
- Objetivos de esta reunión.
- Agenda utilizada.
- Entrega de Resultados, aclaraciones, anotaciones por parte de los participantes.
- Plan de Acción:
 - Compromisos de esta reunión, numerados, cada uno con su responsable y la fecha y hora en que debe cumplir con ello.
 - Compromisos previos que no se cumplieron, con su debida explicación y aclaración sobre el impacto y los riesgos involucrados por su causa.
- Registro histórico de las reuniones con indicación del número de la misma y la fecha.

Archivo

Las Actas constituyen la historia del proyecto y son vitales para entender que ha sucedido y cómo se debe trabajar de cara al futuro. Además, son básicas para la generación de las 'Lecciones Aprendidas'. Con las herramientas actuales es deseable que estas actas se encuentren disponibles para los interesados 'en línea'.

Recomendación final.

Es fundamental enseñar a todos los miembros de la organización los fundamentos del Trabajo en Equipo. Destaque las ventajas: Se produce sinergia, así, la suma de las contribuciones individuales se incrementa; se disminuye la probabilidad de error y se mejora la calidad de las decisiones; se fomenta el Mejoramiento Continuo y se destaca la innovación. Así mejorará la calidad de sus reuniones.