

## Artículo de opinión

**Marzo 2009**

**Autor:** François Pérez Ayrault. Director Comercial de INFOVA

### **REUNIRSE PARA NADA, REUNIRSE PARA ALGO**

Según un avance del estudio del Observatorio de Comportamiento Humano en la Empresa (OCHE) sobre comportamiento directivo en Madrid, aún pendiente de publicación, un 54% de los directivos opina que las reuniones a las que asisten no son efectivas, un 51% cree que asiste a demasiadas reuniones y un 50% las siente innecesarias. En los tres casos más de la mitad de los directivos consultados tiene una opinión negativa sobre el sentido de reunirse.

No importa el tamaño de la reunión: un congreso, una feria, una reunión de un alto directivo con su equipo, un consejo o una reunión de ventas, o de estrategia; cuando charlo con colegas y amigos involucrados en reuniones, la palabra que define su predisposición a hacerlo es: pereza. Honestamente, les diré que cuando me convocan a una reunión, mi cabeza se abate sobre la mesa presa del desconsuelo.

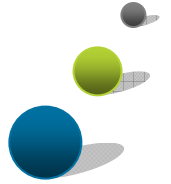
Y fíjense que casi todo lo esencial en una organización se decide en reuniones. Los directivos, hoy, pertenecen a la especie resultante de la evolución humana: el homo reunidus y pasan la mayor parte de su tiempo dirigiendo o participando en reuniones.

Desde las consultorías de formación se proponen acciones formativas para aprender a dirigir y moderar reuniones. Pero nunca hemos conocido resultados espectaculares, así como en otras acciones formativas la gratitud expresada por los clientes es notable, en el caso de la dirección de reuniones, por lo común, genera indiferencia cuando no insatisfacción.

¿Qué pasa? Pasa que las reuniones están construidas sobre mimbres muy flojos. Que en la mayor parte de ellas, no hay un orden del día claro, por mucho que lo haya sobre el papel, no hay un liderazgo cautivador, no se definen acciones, ni fechas, ni responsables, ni se exige un seguimiento y una evaluación de tales planes, no se involucra a los participantes. En definitiva, la planificación de las reuniones consiste en convocarlas con un orden del día propuesto por el convocante y esperar que no se alargue más de dos horas sobre lo previsto. El directivo tiene claro qué quiere de la reunión, quién tiene que estar, y cuál es el orden del día, sin preocuparse de la facilitación, que es justamente la clave: alinear y conciliar los objetivos con el equipo, evaluar sus necesidades, moderar la reunión, dar participación, realizar un seguimiento de los planes y responsables y verificar su cumplimiento.

Por ello suele suceder que las expectativas de la reunión casi siempre estén a la altura de su preparación.

Una reunión es un asunto serio que debe organizarse y planificarse con criterios cartesianos y ejecutarse con metodologías dinámicas e incorporando un sustancial aderezo mediante la adición de formación, ponentes de calidad, actividades de cohesión y una delegación responsable que fomente la participación y genere entusiasmo. Este formato es de una envergadura mayor de la que cualquier directivo pueda calibrar.



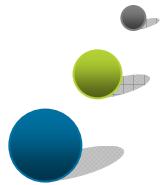
Cuando convocamos una reunión, frecuentemente encontramos resistencia y excusas. Y puede que sea usted el mayor experto en prospección comercial, estrategia, calidad y procesos o finanzas del siglo XXI; pero eso no le convierte ni a usted ni a su secretaria, ni a su equipo en expertos organizadores de reuniones.

Una reunión debe consistir en un noventa por ciento de planificación y un diez por ciento de ejecución. Y si le parece que exagero, le diré que debería ser un 99% de planificación y un 1% de ejecución, para explicarme con claridad. Pero bajando a tierra y aportando sensatez, una reunión bien estructurada y facilitada tiene un 50% de planificación previa, un 25% de ejecución y dirección y un 25% de seguimiento y evaluación.

Si a la parte de ejecución le dedicamos la reunión misma ¿en qué consiste el tiempo restante? Gran pregunta. ¿Quién lo hace? ¿Algún voluntario? Nadie levanta la mano. ¿Por qué? Muy sencillo. Porque es complicado. En mi humilde opinión hay que mejorar en el diseño de reuniones para que podamos hacerlas más efectivas: un formato ágil, participativo, emocionalmente comprometido y basado en la libertad personal de elección. Por ello, la clave en aquellas reuniones de las que dependen decisiones que determinan el futuro de una organización es la externalización. Es la mejor opción, la más eficaz. Una entidad que desde un lugar neutral es capaz de dedicar sus recursos a la facilitación y organización de reuniones críticas. Y no hablo de los aspectos logísticos, que cualquier agencia de viajes o de eventos puede resolver a mayor satisfacción, sino de los objetivos, personas implicadas, tareas, invitados expertos, planes de acción, decisiones, responsables, seguimiento. Trenzar con criterio esos mimbres (trabajo-aprendizaje-diversión) pueden convertir una reunión en un sustrato de decisiones estratégicas de alto impacto, de inmediata ejecución, con claridad en el objetivo, responsables definidos y planes en calendario, además de resultar una reunión motivadora y de alta implicación personal.

Externalizamos la publicidad, el outsourcing, la selección, y lo hacemos porque consideramos que los resultados son mejores y más profesionales. ¿Qué le hace pensar que la organización, planificación y facilitación de una reunión crítica, no?

La cuestión es: ¿reunirse para nada o reunirse para algo?



Cinco Días Fin de semana 7 y 8 de marzo de 2009

## Directivos

### LA OPINIÓN DEL EXPERTO

**François Pérez Ayrault** sostiene que el 50% del éxito de un encuentro de trabajo radica en su planificación previa, y reflexiona sobre la posibilidad de ceder su organización a una compañía externa

# Reunirse para nada o reunirse para algo

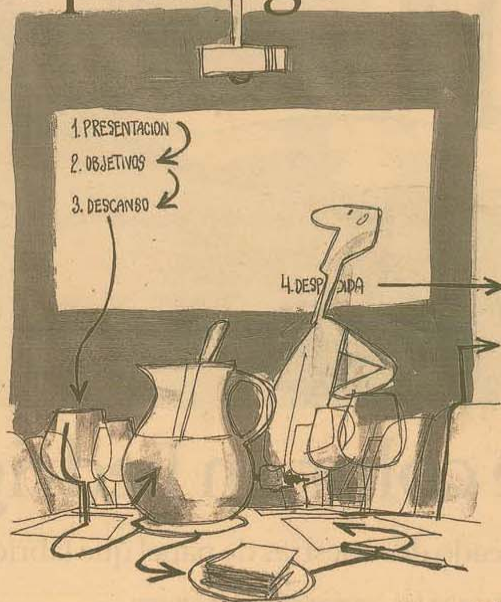
No importa el tamaño que tenga la reunión: un congreso, una feria, una reunión de un alto directivo con su equipo, un consejo o una reunión de ventas o de estrategia; cuando charlo con colegas y amigos involucrados en reuniones, la palabra que define su predisposición a hacerlo es: pereza. Honestamente, les diré que cuando me convocan a una reunión, mi cabeza se abate sobre la mesa presa del desconsuelo.

Y fíjense que casi todo lo esencial en una organización se decide en reuniones. Los directivos, hoy, pertenecen a la especie resultante de la evolución humana: el *homo reunifidus*, y pasan la mayor parte de su tiempo dirigiendo o participando en reuniones. Desde las consultorías de formación se proponen acciones formativas para aprender a dirigir y moderar reuniones. Pero lo cierto es que nunca hemos conocido resultados espectaculares. Así como en otras acciones formativas la gratitud expresada por los clientes es notable, en el caso de la dirección de reuniones, por lo común, genera indiferencia cuando no insatisfacción.

¿Qué pasa? Pasa que las reuniones están construidas sobre mimbres muy flojos. Que en la mayor parte de ellas no hay un orden del día claro, por mucho que lo haya sobre el papel; no hay un liderazgo cautivador; no se definen acciones ni fechas ni responsabilidades, ni se exige un seguimiento y una evaluación de tales planes; no se involucra a los participantes. En definitiva, la planificación de las reuniones consiste en convocarlas con un orden del día propuesto por el convocante y esperar que no se alargue más de dos horas sobre lo previsto. El directivo tiene claro qué quiere de la reunión, quién tiene que estar y cuál es el orden del día, sin preocuparse de la facilitación, que es justamente la clave del éxito de la misma: alinear y conciliar los objetivos con el equipo, evaluar sus necesidades, moderar la reunión, dar participación, realizar un seguimiento de los planes y responsables y verificar su cumplimiento. Por ello, suele suceder que las expectativas de la reunión casi siempre estén a altura de su preparación.

Una reunión es un asunto serio que debe organizarse y planificarse con criterios cartesianos y ejecutarse con metodologías dinámicas e incorporando un sustancial aderezo mediante la adición de formación, ponentes de calidad, actividades de cohesión y una delegación responsable que fomente la participación y genere entusiasmo. Este formato es de una envergadura mayor de la que cualquier directivo pueda calibrar.

Cuando convocamos una reunión, frecuentemente encontramos resistencia y excusas por parte de los participantes. Y puede que sea usted el mayor experto en prospección comercial, estrategia, calidad y procesos



ESTEBAN

o finanzas del siglo XXI, pero eso no le convierte, ni a usted ni a su secretaria ni a su equipo, en expertos organizadores de reuniones.

Una reunión debe consistir en un 90% de planificación y un 10% de ejecución. Y si le parece que exagero, le diré que debería ser un 99% de planificación y un 1% de ejecución, para explicarme con claridad. Pero, bajan-

### Una reunión tiene que ser ágil, participativa y emocionalmente comprometida

do a la tierra e intentando aportar sensatez, una reunión bien estructurada y facilitada tiene un 50% de planificación previa, un 25% de ejecución y un 25% de seguimiento y evaluación.

Si a la parte de ejecución le dedicamos la reunión misma, ¿en qué consiste el tiempo restante? Gran pregunta. ¿Quién lo hace? ¿Algún voluntario? Nadie levanta la mano. ¿Por qué? Muy sencillo. Porque es complicado. En mi humilde opinión hay que mejorar en el diseño de reuniones para que podamos hacerlas más efectivas: un formato ágil, participativo, emocionalmente comprometido y basado en la libertad personal de elección. Por ello, la clave en aquellas reuniones de las

que dependen decisiones que determinan el futuro de una organización es la externalización. Es la mejor opción, la más eficaz. Una entidad que desde un lugar neutral es capaz de dedicar sus recursos a la facilitación y organización de reuniones críticas. Y no hablo de los aspectos logísticos, que cualquier agencia de viajes o de eventos puede resolver a mayor satisfacción, sino de los objetivos, personas implicadas, tareas, invitados expertos, planes de acción, decisiones, responsables y seguimiento. Trenzar con criterio esos mimbres (trabajo-aprendizaje-diversión) puede convertir una reunión en un sustrato de decisiones estratégicas de alto impacto, de inmediata ejecución, con claridad en el objetivo, responsables definidos y planes en calendario, además de resultar una reunión motivadora y de alta implicación personal.

Estamos acostumbrados en las empresas a externalizar con frecuencia la publicidad, el *outsourcing*, la selección de personal, y lo hacemos porque consideramos que los resultados obtenidos van a ser mejores y más profesionales. ¿Qué le hace pensar que con la organización, la planificación y la facilitación de una reunión crítica no puede ocurrir lo mismo? La cuestión es: ¿nos vamos a reunir para nada o nos vamos a reunir para algo?

Director comercial del Instituto de Formación Avanzada (Infova)