

Expansión & EMPLEO

Cómo serán las reuniones que cambiarán el modelo de trabajo

VIDA LABORAL/ Reinventar las reuniones en un escenario de debate sobre las estrategias de vuelta a la oficina y de implantación del modelo híbrido nos ofrece pistas acerca de las nuevas fórmulas de trabajo.

Tino Fernández. Madrid

Las reuniones siguen siendo uno de los principales *ladrones de tiempo* en nuestra vida laboral cotidiana. Desde antes de la pandemia este ya era un problema que la llegada del teletrabajo y los modelos híbridos no han podido solucionar: quien era *presentista* antes del Covid –cuando la forma de trabajar se regía por maneras de hacer tradicionales– lo continúa siendo ahora que vivimos la pugna por implantar los modelos híbridos. Y quien solía fomentar las reuniones improductivas las sigue alimentando también con el trabajo remoto.

Según la MIT Sloan School of Management, “incluso antes de la pandemia, el 71% de los gestores de personas pensaba que las reuniones eran costosas e improductivas. Dado que muchas empresas han cambiado a modelos de trabajo remoto e híbrido, las reuniones han aumentado constantemente en frecuencia y duración para compensar la pérdida de interacciones en persona. Los trabajadores del conocimiento de hoy suelen pasar más del 85% de su tiempo en reuniones, lo que, según los estudios, afecta negativamente a nuestro bienestar psicológico, físico y mental”.

Un reciente estudio de Otter.ai señala que en empresas con más de 100 empleados reducir las reuniones innecesarias podría ahorrar más de 1,8 millones de euros cada año. En el caso de grandes compañías de más de 5.000 empleados, la cifra supera los 90 millones de euros. Además, hay que tener en cuenta que las organizaciones pagan una media de 72.000 euros por empleado para asistir a reuniones cada año, de los que un 31% se dedica a esa asistencia.

La realidad es que las nuevas herramientas tecnológicas no han solucionado los problemas que arrastramos desde el triunfo de la cultura del estar frente a la del hacer. Nos estamos reuniendo más que antes de la pandemia.

Microsoft analizó durante el año pasado la cantidad de tiempo que el usuario prome-



El modelo de reuniones que se imponga tendrá mucho que ver con las fórmulas de trabajo que adoptemos en los próximos años.

dio de Teams pasó en reuniones y descubrió que éste se había triplicado.

Hasta el año que acaba de terminar, numerosos estudios concluyen además que el trabajo híbrido y remoto sólo ha dificultado que las personas sean proactivas en lo que se refiere a su tiempo, especialmente cuando su horario cambia. Por ejemplo, una investigación de la Universidad Carnegie Mellon sobre la efectividad de la colaboración y los esfuerzos de los grupos en llamadas de vídeo y audio señala que las videoconferencias pueden reducir la inteligencia colectiva y también el intercambio equitativo.

Las reuniones inútiles y sus nefastas consecuencias sobre la gestión del tiempo o la productividad han llevado durante 2023 a muchas organizaciones a implantar estrategias de *días sin reuniones* para volver a un entorno laboral más productivo.

Estas estrategias, que nos dan pistas sobre las nuevas fórmulas de trabajo que vienen, tienen que ver con la exigencia de una nueva forma de trabajar por parte de los empleados y con la necesidad

que las compañías tienen de satisfacer las demandas de los profesionales y de combatir la frustración laboral que ha llevado a la *gran dimisión*.

Obstáculos

Hay quien advierte de que las estrategias de *no reunirse* no siempre son eficaces. El primer fallo es dar por hecho que las reuniones son siempre improductivas y que desterrarlas llevará sin más a ser más productivo. No se debe olvidar que una reunión bien planteada y necesaria es una herramienta para la toma de decisiones.

Otro problema por el que estas iniciativas no alcanzan sus objetivos es la falta de flexibilidad: los horarios de trabajo pueden ser complejos, por lo que una estrategia de *cero reuniones* puede ser eficaz para un equipo, pero ineficaz para otro que necesite una coordinación en diferentes zonas horarias.

Los fallos al comunicar los argumentos que llevan a no reunirse son otro error. Y esto nunca puede verse como una imposición.

Así, en todo caso, reinventar las reuniones es una nece-

sidad evidente que ayudará a clarificar cómo vamos a trabajar en el futuro.

Ejemplos reales

Y nada hay como los ejemplos reales para valorar la eficacia de las estrategias que tienen que ver con el regreso a la oficina compatible con una nueva manera de trabajar.

Durante 2023, además de las estrategias de los días sin reuniones, hemos conocido otras iniciativas que tratan de combatir este *ladrón de tiempo*, como es el caso de GitLab, que ha establecido días de “limpieza de reuniones” para analizar cuáles son realmente necesarias. Y sin olvidar, cómo no, a Elon Musk, para quien “las reuniones excesivas son la plaga de las grandes empresas y casi siempre empeoran con el tiempo”. Musk ha recomendado a los empleados de Tesla que eliminen las reuniones frecuentes y que se salgan de todas las reuniones grandes, a menos que estén seguros de que ofrecen valor a todos los asistentes.

En esto Musk coincide con Jeff Bezos y su “regla de las dos pizzas”, que dicta que para tomar decisiones en las re-

uniones sólo deben participar tantas personas como las que puedan consumir colectivamente dos pizzas.

• Dropbox ha establecido los días laborales no lineales para que sus empleados trabajen en un período de 3 a 4 horas en el que se espera que todos estén disponibles para las reuniones. La idea es que los empleados construyan su jornada de forma independiente fuera de esas horas “activas”, y el objetivo es ganar tiempo para concentrarse en las tareas verdaderamente importantes y también para la conciliación.

• NPR sugirió una *dieta de reuniones* pidiendo a sus profesionales que analicen aquellas que pueden ser más breves, menos frecuentes o que pueden eliminarse por completo.

• En el caso de Owl Labs, dedicada precisamente a fabricar dispositivos de videoconferencia, la iniciativa pasa por que sus profesionales realicen una evaluación del calendario antes de implantar los viernes sin reuniones para ponerse al día con el trabajo individual.

PARADOJA

Antes de la pandemia, el 71% de los gestores de personas pensaba que las reuniones son improductivas. Tras el Covid nos hemos estado reuniendo **más que antes.**

Esta evaluación del calendario se da también en el caso de los *Focus Fridays* de Slack, donde se practica la llamada “bancarrota del calendario”, que sirve para evaluar y en su caso eliminar las reuniones permanentes.

• El caso más elaborado es el de Shopify, que hace ahora un año anunciaba la cancelación de todas las reuniones en las que intervinieran más de dos personas. Shopify comenzó con la idea de eliminar automáticamente las reuniones periódicas en las que participan tres o más personas. Para ello un *bot* entró en los calendarios de los empleados, eliminando las reuniones recurrentes.

Más tarde la compañía estudió la ampliación de la iniciativa, de manera que las reuniones con más de 50 personas se llevasen a cabo no más de una vez a la semana durante un período de seis horas los jueves.

Tras un periodo de prueba llegaron las conclusiones: Shopify comprobó que se habían eliminado 322.000 horas de reuniones y 12.000 eventos del calendario en toda la compañía. Esas horas eran el equivalente a agregar 150 nuevos empleados.

Otra conclusión es que “el reinicio ha empoderado a las personas para decir *no* a las invitaciones a reuniones, incluso a las convocadas por gerentes sénior”. Además, en Shopify predomina ahora la idea de que, puesto que las personas no esperan las reuniones para tomar decisiones, la velocidad de los procesos es significativamente más rápida que antes.

Más consecuencias tras los cambios, incluidos los *miércoles sin reuniones*, revelaron que el tiempo dedicado a reunirse se había reducido en un 33% por empleado en los primeros dos meses de 2023 en comparación con el mismo periodo en 2022.

La compañía analizó detenidamente cuánto tiempo dedican los trabajadores a las reuniones, y se aseguró que pudieran realizar el trabajo para el que fueron contratados por la empresa.