VIDA EN LA OFICINA

Estar siempre reunido puede costarle todavía más de lo que cree

La falta de foco en las reuniones, un exceso de convocatorias y el miedo a decidir disparan los costes, desgastan a los profesionales y convierten la pretendida productividad en una paradoja empresarial. **Por Montse Mateos**

Una reunión eficaz no depende de su duración, sino de tener un objetivo claro, convocar sólo a quienes aportan valor, tomar decisiones, asignar responsabilidades y fomentar una cultura de confianza y autonomía.

Cuántas horas de su jornada laboral dedica a reuniones? ¿Cuántos de esos encuentros han mejorado su trabajo? Si aún está pensando la respuesta a la segunda pregunta, no se alarme. Uno de cada tres profesionales señala el exceso de reuniones como el principal enemigo de la productividad, según una encuesta de Hays. Cuánto nos reunimos y para qué también ha sido objeto de investigación académica. Una de las últimas procede de la Universidad de Harvard y la Escuela Noruega de Economía (NHH), firmada por cuatro economistas y publicada en septiembre de 2026 por el National Bureau of Economic Research (NBER): calcula que las reuniones absorben el 12% de las horas laborales y representan el 14% de la masa salarial de las empresas noruegas analizadas. Eso sin contar otras cuestiones más mundanas que dibujan el telón de fondo de las reuniones, por ejemplo, la inseguridad y el miedo a tomar decisiones de quienes convierten estos encuentros en rutina laboral y... *alter ego*. Sin embargo, la investigación de NBER encuentra una relación positiva entre la participación en reuniones, el aprendizaje y el crecimiento salarial. La conclusión es que reunirse tiene un coste elevado, pero también puede generar valor cuando facilita la coordinación y la transmisión de conocimiento.



Dreamstime

La eficacia

La clave para que debatir un asunto no sea una conversación entre varias personas que conduce al caos está no tanto en la duración –tampoco viene mal acotar el tiempo– como en preparar el antes y el fin de la reunión. Para Carme Castro, CEO de Kainova, la cuestión decisiva es identificar quién necesita participar y qué se pretende conseguir. Cree que una reunión pierde sentido cuando se convoca a profesionales que no pueden aportar criterio, experiencia o capacidad de decisión. Lo más grave es que muchas convocatorias esconden un pecado profesional inconfesable: evitar la responsabilidad individual. "A veces se convocan este tipo de reuniones porque no se quiere asumir la autoría de la decisión. Por tanto, se prefiere hacer una reunión para llegar a un consenso", explica. Reunir a todos los afectados proporciona tranquilidad a quien dirige, pero no garantiza que las decisiones sean mejores, ni que lleguen a ejecutarse.

El miedo

Otro de los asuntos que llena las agendas de algunos profesionales es el miedo. Castro cree que "la valentía de tomar decisiones arriesgadas se ha ido diluyendo con el tiempo por ese exceso de reuniones buscando aprobación o acuerdo". Su experiencia le dice que el consenso puede convertirse en una coartada para diluir responsabilidades, incluso en los comités de dirección.

A veces, el origen de reuniones ineficaces tiene una relación directa con la cultura empresarial. Así lo cree Elena Arnaiz, psicóloga especializada en talento y desarrollo profesional. Explica que muchas reuniones nacen de una combinación de inseguridad, dificultad para delegar y necesidad de supervisión. Pero también de organizaciones en las que equivocarse está tan penalizado que nadie quiere decidir sin la aprobación de otros. "Casi nunca es un problema de quien convoca, suele ser consecuencia de la cultura de la organización que permite y valida este modelo de trabajo". Marta Romo, socia directora de Be Up, añade la sensación de control: "Algunas reuniones funcionan casi como un tranquilizante que nos hace sentir que estamos haciendo algo para resolver una situación, aunque en realidad no estemos avanzando". La tranquilidad de quien convoca puede traducirse en una pérdida de tiempo para el resto.

> Una reunión de diez personas durante una hora tres veces por semana supone 69.000 euros anuales

La factura

Para saber el dinero que puede evaporarse en una reunión basta con hacer el siguiente cálculo. Una reunión de diez personas durante una hora, con un coste laboral medio de 50 euros por participante, representa 500 euros. Si se repite tres veces por semana durante 46 semanas, supone 69.000 euros anuales de tiempo profesional invertido. Eso no significa que ese gasto se desperdicie, depende de lo que se consiga.

Por ejemplo, Castro recomienda empezar por medir los minutos perdidos por impuntualidad, las intervenciones que exceden el tiempo previsto y los encuentros que terminan sin resultados. Son costes que se acumulan y rara vez se contabilizan.

Para Arnaiz la factura humana es la que más pesa. "Todos hemos salido de alguna reunión con la sensación de haber perdido el tiempo, con la energía fundida de escuchar las mismas ideas y problemas de siempre y con menos ganas de afrontar lo que teníamos pendiente". El problema no termina al abandonar la sala. "¿Sabes cuándo ejecutan lo acordado en esas reuniones interminables de trabajo? A última hora de la jornada, en muchas ocasiones alargándola (porque ahí ya nadie te pone reuniones), cuando están exhaustos y sin energía", matiza la psicóloga.

Según una investigación de Atlassian sobre reuniones laborales, el 78% de los profesionales encuestados afirmó que debía asistir a tantas reuniones que le resultaba difícil completar su trabajo; el 51% aseguraba trabajar horas extra varios días a la semana por esa sobrecarga, y el 76% se sentía agotado en jornadas con numerosas reuniones. Romo se refiere a ese desgaste como la "resaca de reunión": el agotamiento que permanece después de una conversación especialmente tensa, frustrante o improductiva. Propone evaluar no sólo lo conseguido, sino también cómo salen los asistentes: con más claridad o con más cansancio.

La estrategia

Este exceso de reuniones obliga a muchos profesionales a alargar su jornada para hacer su trabajo. Así, Microsoft detectó en 2025 un aumento del 16% de las reuniones después de las ocho de la tarde. La extensión de la jornada confirma la paradoja que describe Arnaiz: los profesionales pasan el día coordinando tareas y deben buscar tiempo adicional para ejecutarlas. Pero el problema no es tanto cuánto duran, "una reunión es una pérdida de tiempo cuando nadie tiene muy claro para qué está allí". Por eso propone definir objetivos, seleccionar asistentes y concretar responsabilidades.

Castro insiste en cerrar cada encuentro aclarando "quién hace qué, para cuándo y el resultado de esa acción"; mientras que Arnaiz recuerda que no existe una duración ideal: una reunión breve puede ser inútil y otra extensa, necesaria. También recomienda pausas y disciplina en las intervenciones. Coinciden estas tres expertas en desarrollo en que la solución exige confianza y autonomía. "Un profesional no demuestra que está implicado por asistir a todas las reuniones, sino por el valor que aporta a su trabajo", concluye Arnaiz.

Quién es quién

- **El protagonista.** Habla mucho y escucha poco. Puede tener buenas ideas, pero su afán de protagonismo limita las aportaciones de los demás y convierte la reunión en un monólogo.
- **El discrepante.** Cuestiona cualquier propuesta y detecta obstáculos, pero rara vez plantea alternativas. Puede bloquear las decisiones, aunque su espíritu crítico resulta valioso cuando aporta argumentos y soluciones.
- **El silencioso.** Presente, pero no participa. Apenas interviene, ya sea por inseguridad, falta de confianza o porque necesita más tiempo para reflexionar. Su silencio no implica desinterés: puede esconder ideas valiosas que el equipo nunca llega a escuchar.
- **El presente y... ausente.** Consulta el móvil, responde correos o adelanta otras tareas mientras los demás conversan. Su desconexión puede reflejar falta de interés, sobrecarga laboral o una convocatoria en la que realmente no necesita participar.
- **El facilitador.** Convierte las palabras en resultados. Escucha, hace preguntas relevantes, integra opiniones y ayuda a concretar decisiones. Da voz a quienes menos participan, mantiene el foco y consigue que la reunión termine con acuerdos y responsabilidades. No necesariamente es quien manda, pero suele ser quien más contribuye a avanzar.

Fuente: Elena Arnaiz, Carme Castro y Marta Romo, expertas en desarrollo profesional y liderazgo.