

Artículo Original

Efecto de las reuniones en el desempeño de proyectos de construcción

Effect of meetings on the performance of construction projects

Hugo Anselmo Ccama Condori¹ , ***Diana Karen Pari Quispe**¹ 

¹Universidad Nacional del Altiplano. Instituto de Investigación en Arquitectura y Construcciones. Puno, Perú

RESUMEN

La deficiente comunicación es un indicador del bajo desempeño en proyectos de construcción. Para mejorar se requiere canales adecuados de comunicación. La reunión es el foro más utilizado en la industria donde las partes involucradas se comunican. Este trabajo investiga sobre el efecto de las reuniones en el desempeño del proyecto de construcción y brinda recomendaciones de mejora. El enfoque del estudio fue cualitativo. Se adoptó la teoría fundamentada como método para el proceso de análisis. Los datos se obtuvieron de entrevistas a dieciocho Gerentes de Proyectos en Perú. Para procesar los datos se empleó el programa Nvivo. Los hallazgos revelan que las reuniones eficientes mejoran el desempeño del proyecto. Así también se proporciona recomendaciones de mejora para ayudar a los gerentes a lograr reuniones eficientes.

Palabras clave: reuniones; proyectos de construcción; comunicación; directrices

ABSTRACT

Poor communication is an indicator of poor performance in construction projects. To improve, proper communication channels are required. The meeting is the most commonly used forum in the industry where stakeholders communicate. This paper investigates the effect of meetings on construction project performance and provides recommendations for improvement. The approach of the study was qualitative. Grounded theory was adopted as the method for the analysis process. Data were obtained from interviews with eighteen project managers in Peru. Nvivo software was used to process the data. The findings reveal that efficient meetings improve project performance. It also provides recommendations for improvement to help managers achieve efficient meetings.

Keywords: meetings; construction projects; communication; guidelines.

***Autor correspondiente:** **Hugo Anselmo Ccama Condori**, Instituto de Investigación en Arquitectura y Construcciones, Universidad Nacional del Altiplano. Puno, Perú.
Email: hccama@unap.edu.pe

Fecha de recepción: julio 2024. Fecha de aceptación: setiembre 2024

Editora responsable: Graciela María Patricia Velázquez de Saldivar . Universidad del Cono Sur de las Américas, UCSA.



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una licencia Creative Commons

INTRODUCCIÓN

A pesar de la relevancia e importancia de las reuniones de proyectos de construcción, aún faltan estudios a profundidad sobre la efectividad de las reuniones. Según Gorse y Emmitt (2007) la limitación de los estudios se debe a la naturaleza sensible de las reuniones y en parte a preocupaciones éticas y prácticas con respecto a las relaciones corporativas de una organización. La mala planificación, la mala ejecución y la mala comunicación son factores recurrentes del fracaso de un proyecto (Abdullateef et al., 2017). Un estudio sobre el desempeño de proyectos realizado por Assaad et al. (2020) informa que el desempeño del proyecto mejora a través del diálogo, el acceso y la transparencia, lo que significa una comunicación efectiva. Así mismo Leje et al. (2019) señalan que dentro de los proyectos debe practicarse la comunicación efectiva entre sus miembros a través de canales de comunicación adecuados. Por otra parte Johari & Jha (2020) informaron que para mejorar el desempeño de proyectos los involucrados deben ser proactivos en su enfoque y actitud, además deben estar informados sobre los avances del proyecto. Las reuniones son un medio para solicitar e intercambiar información necesaria para la finalización exitosa de los proyectos (Koshy et al., 2017; LeBlanc & Nosik, 2019). En ese contexto las reuniones son cruciales para mejorar el desempeño del proyecto.

El desempeño adecuado de proyectos de construcción se puede deber a muchos factores, la comunicación efectiva es posiblemente la cualidad más importante y para dicho propósito el evento de comunicación más utilizado en el sector construcción son las reuniones (Ludwing, 2018). Las reuniones en construcción son frecuentes durante todo el ciclo del proyecto, en este evento se fija la dirección del proyecto desde la conceptualización hasta el final del proyecto. Sin embargo hay poca evidencia que demuestre la existencia de un sistema sincronizado en una reunión, lo que puede conllevar a restar productividad (Geimer et al., 2015). Las reuniones son fundamentales para lograr proyectos exitosos, sin embargo la mayoría de los organizadores de reuniones no parecen contar con las directrices esenciales de las reuniones (Ludwing, 2018). Pocos estudios han discutido el tema de las directrices de las reuniones o las características del proceso como determinantes de la efectividad general de las reuniones (Foley & Macmillan, 2005). En cualquier organización, la reunión es una de las estrategias de gestión de proyectos más utilizadas a pesar de la escasa eficiencia, por ello, es necesario formular directrices apropiadas para las reuniones (Kello & Allen, 2020).

Una directriz es una herramienta de referencia que muestra las prácticas adecuadas que debe seguir un Gerente de Proyecto al dirigir una reunión (LeBlanc y Nosik, 2019). Las especificaciones de las directrices se formulan en su mayoría a partir de las experiencias, la transferencia y las observaciones de información. Una reunión sin directrices puede carecer de coherencia, lo que puede perturbar a ambas partes, ya sea al organizador (Gerente de Proyecto) o a los asistentes (equipo de consultores), además presenta defectos como: información faltante, entrega incorrecta de información y acciones innecesarias, lo que puede resultar en una pérdida de tiempo (Ludwing, 2018).

Las reuniones son frecuentes, estas se realizan para la resolución de problemas, la presentación de ideas innovadoras y la sugerencia de soluciones (So et al., 2013). El propósito principal de las reuniones de proyecto es llegar a conclusiones decisivas que conduzcan a la finalización oportuna del proyecto, cumpliendo con las especificaciones y objetivos establecidos (Kello & Allen, 2020). Con dicho propósito las reuniones deben cumplir protocolos en su desarrollo; estas pueden abarcar aspectos como la agenda, levantar actas, designar al presidente, manejar documentos relevantes, etc. (So et al., 2013). En ese contexto, analizar las

reuniones y su efecto sobre el desempeño del proyecto, es esencial, debido a que permite tener una visión global del desarrollo del proyecto. Por otro lado, el análisis de las reuniones, permite plantear recomendaciones de directrices para mejorar las reuniones. Este estudio puede servir como punto de partida y referencia para futuras investigaciones.

METODOLOGÍA

Método

Este estudio adoptó el enfoque cualitativo con entrevistas a expertos y el análisis de datos fue inductivo (Robles, 2011); esto con el propósito de formular teorías y desarrollar una hipótesis general sobre el efecto de las reuniones en el desempeño de proyectos de construcción. Se utilizó la teoría fundamentada como método para recopilar y analizar la información. Los pasos que se siguieron para el análisis fueron: a) análisis abierta (se buscó encontrar categorías conceptuales de la información), b) análisis axial (se buscó encontrar relaciones entre categorías) y c) análisis selectiva (se buscó encontrar las categorías centrales). El proceso se muestra en la Figura 1.

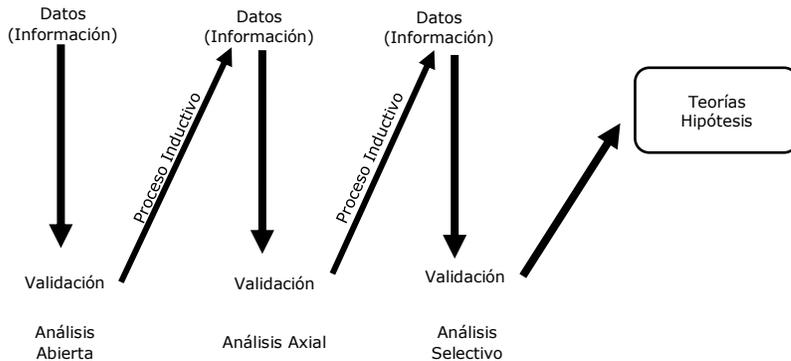


Figura 1. Proceso de análisis de información, adaptado de Dunn, 2016.

Las entrevistas estuvieron centradas en las siguientes preguntas: ¿Qué efecto tienen las reuniones en el desempeño de proyecto de construcción?, ¿Cuál es la importancia de programar una reunión en proyectos de construcción?, ¿Usted estaría de acuerdo con el establecimiento de directrices para realizar las reuniones en proyectos de construcción? Y ¿Cuál sería la forma de poner en práctica las directrices de reunión en proyectos de construcción?

Técnica de muestreo

Se utilizó el muestreo no probabilístico con la técnica bola de nieve exponencial (figura 2). De acuerdo a las recomendaciones de autores especializados para estudios cualitativos de teoría fundamentada, sugieren entre cinco y cincuenta participantes (entrevistados) para lograr la saturación y la redundancia (Baker y Edwards, 2012). La calidad de los datos, el alcance del estudio, la naturaleza del tema, la información de los encuestados y el diseño del estudio utilizado fueron los factores que determinaron el tamaño de la muestra (Morse, 2000).

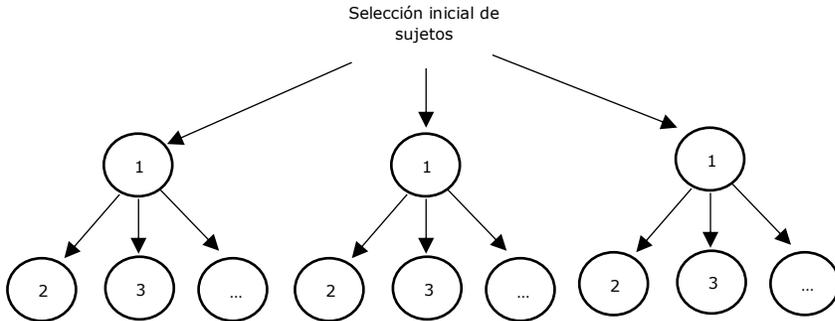


Figura 2. Técnica utilizada en el muestreo.

Los criterios para seleccionar a los participantes fueron: Gerente de Proyectos con veinte años de experiencia mínima, adscrito a promotores inmobiliarios en el Perú, y con formación académica relevante en gestión de proyectos de edificios. Hoxha & McMahan (2018) destacan el efecto de la experiencia de los gerentes en el desempeño exitoso de proyectos de construcción. Por otro lado, Giraldo et al., (2013) destacan la formación educativa, habilidades y experiencia en el perfil del gerente para mejorar el desempeño en los proyectos. Se seleccionó un total de dieciocho gerentes de proyecto.

Análisis de datos

Se empleó el programa Nvivo para analizar los datos. Se aplicaron tres tipos de análisis en este estudio: análisis horizontal, análisis vertical y análisis de tendencias. El análisis horizontal, compara datos de dos o más sujetos para una variable en particular; a lo largo de la hoja para categorizar datos cualitativos para confirmar conclusiones y generar significados (Colorafi & Evans, 2016). El análisis vertical es similar al análisis horizontal. El análisis de tendencias se realizó sobre los resultados combinados de los análisis verticales y horizontales. Esta consiste en la interacción de diferentes formas de análisis lo que ayuda en la evaluación del desempeño para identificar patrones comunes (Harvey, 2014).

RESULTADOS

En este apartado se proporciona la cantidad de participantes entrevistados (ver Figura 3). Así mismo en esta sección se proporciona el análisis cualitativo de las respuestas, donde se identifican los patrones comunes y los puntos de vista más significativos.

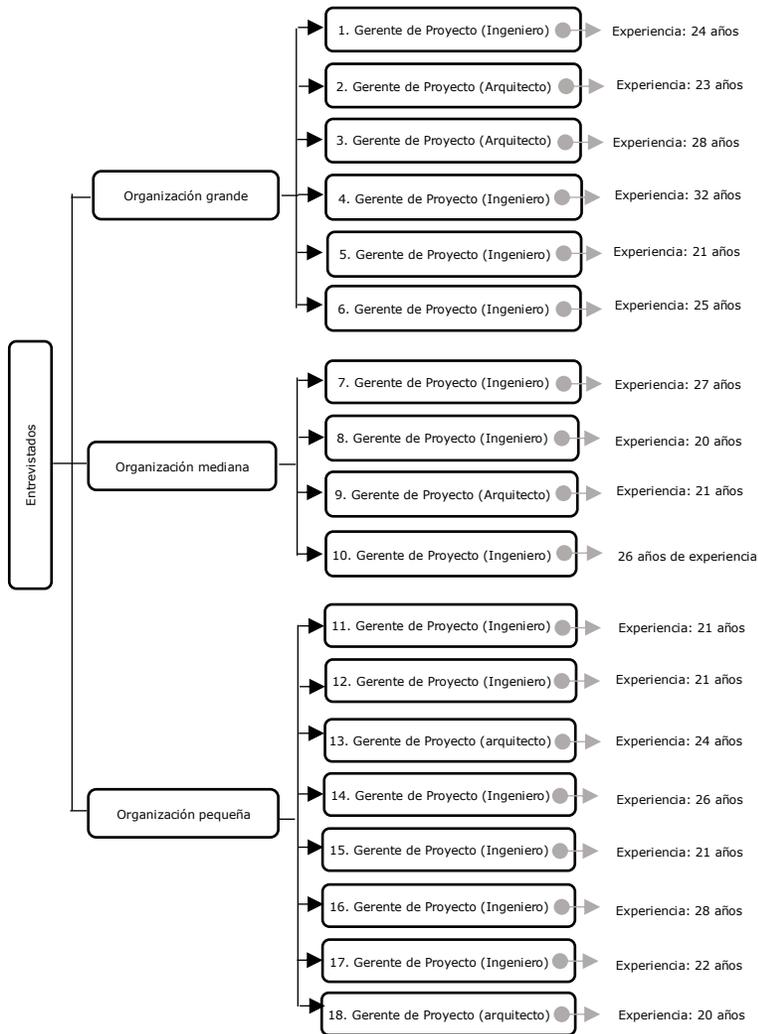


Figura 3. Participantes entrevistados en el estudio.

Evaluación del desempeño del proyecto

Efecto de las reuniones en el desempeño del proyecto. La reunión tiene un efecto positivo en el desempeño de proyectos; sólo uno de dieciocho gerentes de proyecto no estuvo de acuerdo en programar reuniones. Los diecisiete gerentes restantes estuvieron de acuerdo en programar reuniones para mejorar el desempeño del proyecto. Señalaron que *"programar reuniones facilita la ejecución del proyecto, ya que la ocasión del evento permite a los miembros del equipo a sentarse juntos para intercambiar información y presentar informes sobre los avances del proyecto"*. La actividad en conjunto garantiza que los

miembros avancen en la misma dirección para que el proyecto termine exitosamente.

Uno de los gerentes de proyecto con veinticinco años de experiencia laboral ha destacado la importancia de las reuniones de los proyectos, mencionando lo siguiente: *"Mejora la coordinación porque todos pueden dar su opinión; los propietarios pueden monitorear; fomenta los compromisos y es más eficaz, ya que permite compartir información eficientemente con otras partes y se pueden tomar decisiones rápidas, todo ello conlleva a mejorar el desempeño del proyecto"* (Gerente de Proyecto 6).

Otros factores que contribuyen al desempeño del proyecto. En base a las respuestas comunes de los gerentes de proyectos, se identificaron otros factores como: las reuniones no programadas y el retraso del tiempo en los proyectos.

Efecto de las reuniones no programadas en el desempeño del proyecto. La totalidad de los gerentes de proyectos de organizaciones grandes indican que las reuniones del proyecto no programadas es algo que debe evitarse en el proceso de ejecución de los proyectos de construcción. En su mayoría, genera frustraciones y conduce a un deficiente desempeño del proyecto. Los gerentes de proyectos destacaron en las entrevistas que la mayoría están ocupados con una agenda ya establecida previamente, lo que hace imposible asistir a una reunión no programada.

El retraso del tiempo en los proyectos de construcción. Los entrevistados mencionaron que el retraso del tiempo en los proyectos es algo en el que menos se quisiera pensar. Sin embargo, el retraso es algo recurrente en los proyectos de construcción. La razón más común de los retrasos son las circunstancias inesperadas que pueden limitar las decisiones establecidas en los proyectos. Este factor debe tratarse adecuadamente en el foro de la reunión a través de la identificación y gestión de riesgos para evitar impactos adversos en el desempeño general del proyecto.

La importancia de programar una reunión de proyecto

La importancia de programar una reunión de proyecto. El aspecto más importante a la hora de programar reuniones de proyecto, como lo sugieren seis de dieciocho gerentes de proyecto, *"es cumplir con las expectativas y el compromiso de entregar oportunamente el proyecto de construcción"*. Estos gerentes tienen experiencia en proyectos grandes donde de manera rutinaria se realizan reuniones de forma apropiada. Un gerente de organización de tamaño medio enfatizó que las reuniones implican cumplir expectativas y objetivos, es una plataforma que permite al equipo realizar el seguimiento del avance del proyecto y aportar ideas para el cumplimiento del plan y la entrega del proyecto. Otro Gerente de Proyecto de una organización mediana hizo hincapié en que la reunión es importante para que los miembros se mantengan centrados en la planificación establecida del proyecto, de esta manera, el equipo siempre sabe qué se tiene planificado, por lo tanto, sabe que es lo que tiene que hacer; esto puede evitar los retrasos en los proyectos.

Otros factores importantes para programar una reunión de proyecto. A partir de las respuestas, se identificaron como factores importantes de reunión de proyecto a: Reuniones formales, reuniones informales, las comunicaciones informales, las especificaciones de directrices y las agendas. Esto sugiere que los gerentes de proyectos reconocen cada vez más la importancia de los factores que definen las reuniones y la programación adecuada de los proyectos. En relación a las reuniones formales mencionaron que se realizan en horarios definidos, en lugares definidos y, por lo general, tienen una duración definidos y una agenda

acordada. Las reuniones informales pueden ocurrir casi en cualquier lugar y generalmente no tienen una agenda planificada.

El establecimiento de directrices para reuniones de proyecto

Establecimiento de directrices para reuniones de proyectos de construcción. Los gerentes de proyectos entrevistados apoyan el establecimiento de directrices para el desarrollo de reuniones, debido a que esto puede contribuir en la realización de una reunión eficiente. Sólo dos de dieciocho gerentes de proyectos no estuvieron de acuerdo sobre la necesidad de directrices para las reuniones, argumentando que el establecimiento de directrices los abrumaría, ya que la mayoría ya tiene muchas cosas entre manos y, además, ya saben cómo gestionar reuniones debido a la experiencia acumulada en la gestión de proyectos.

La respuesta positiva común de los gerentes de proyectos fue que las directrices facilitan enormemente el manejo de la reunión y mantienen su desarrollo fluido. La mayoría de los gerentes de proyectos justificaron las directrices basándose en sus experiencias, esto les permiten adaptarse rápidamente en la gestión de proyectos y adoptar acciones correctivas en su organización. Un Gerente de Proyectos de una organización mediana, con veintinueve años de experiencia, sostuvo que las directrices para las reuniones son esenciales para ser más productivos y eficientes en el desempeño del proyecto.

Factores a considerar en el establecimiento de directrices para las reuniones. La mayoría de los encuestados expresaron la necesidad de contar con directrices de reuniones, para llevar adecuadamente las reuniones de proyecto. Sin embargo, también se deben considerar otros factores, como, la estructura antes, durante y después de la reunión, la especificación del tiempo de duración, la frecuencia de las reuniones, directrices para diferentes tipos de reuniones.

La estructura antes, durante y después en las directrices de la reunión. La mayor parte de los gerentes entrevistados son de diferentes organizaciones y tienen diversas participaciones en los proyectos. Según su experiencia, consideran que las directrices con la estructura antes, durante y después son realmente necesarias. Comparten puntos de vista comunes sobre la preparación y las expectativas de las reuniones y cómo hacerlas concisas para que los miembros estén bien preparados. A continuación, se proporcionan las recomendaciones dadas por los entrevistados.

Antes de la reunión: "proporcionar la agenda con anticipación y establecer límites de tiempo para la discusión de cada tema", "Solo debe programarse una reunión cuando realmente haya un punto de discusión que no pueda manejarse a través de otros medios", "todos los participantes deben prepararse con antelación, no sólo la persona que preside la reunión", "los participantes deben estar preparados para ir al punto a ser tratado y no detallar información irrelevante porque hace perder tiempo", "la información sobre la reunión debe ser enviada con anticipación y aprovechar la reunión para discutir esta información" y "tener un cronograma para cada tema de la agenda y un punto final claro"

Durante la reunión: "el organizador de la reunión debe tener un objetivo claro que se desea lograr durante la reunión", "garantizar la presencia de un personal idóneo que lleve las actas para evitar distorsiones de los acuerdos tomados en la reunión", "respetar la hora fijada de inicio y finalización, en mi organización hay cuestiones urgentes, a veces desearía que se aceleren las reuniones para cumplir con mi trabajo", "valorar siempre la opinión de todos sin importar el cargo que pueda tener";, "el presidente debe ser neutral en las discusiones", "el presidente debe ser más abierto a nuevas ideas y respetuoso con los miembros más jóvenes" y "el presidente debe fomentar la opinión de todos los participantes en una reunión".

Después de la reunión: "la acta de las reuniones, debe publicarse antes de la próxima reunión y deben tratarse en detalle en la próxima reunión, de lo contrario, la reunión no tendrá ningún beneficio ni posibilidad de seguimiento". "las acciones de la reunión anterior deben documentarse y utilizarse como punto de partida de la próxima reunión", "los acuerdos tomados en las reuniones deben compartirse inmediatamente con los participantes involucrados del proyecto, no se deben tomar acuerdos sin la intención de llevarlas a cabo", "publicar los acuerdos con acciones y responsables".

La especificación de la duración del tiempo reuniones. Enfatizaron en que la asignación del tiempo en las reuniones es la razón más importante para los gerentes de proyectos y siempre figura de manera importante en las agendas. Los gerentes entrevistados enfatizaron que las directrices deben permitir resolver los problemas en lugar de simplemente pasar la reunión. Estos gerentes, que provenían de diversos orígenes y experiencias en proyectos, reconocieron que todos los proyectos requieren soluciones a problemas pendientes que deben buscarse con criterio y no ser examinadas superficialmente durante las reuniones. Un director de proyecto de una organización pequeña mencionó *"la necesidad de tener reuniones basadas en una agenda en lugar de reuniones basadas en el tiempo, las cuestiones complejas requieren debates profundos y exhaustivos, y no pueden pasarse por alto para volver a plantearse en una nueva reunión"*. Otro Gerente de Proyecto de una organización de tamaño mediano hizo hincapié *"en que las directrices deben identificarse adecuadamente y asignarse el tiempo adecuado para las discusiones"*.

La especificación de la frecuencia de reuniones de proyecto. La mayoría de los gerentes sostuvieron que la frecuencia de las reuniones es difícil de anticipar. Un gerente con 28 años de experiencia sostuvo que en *"los proyectos de construcción las reuniones se llevan frecuentemente por emergencia debido a que se tiene que tomar decisiones urgentes, esto hace imposible tener una programación de reuniones en el proyecto"*. No obstante, un Gerente de Proyectos con 20 años de experiencia sostuvo que en *"un proyecto normal, sería posible establecer el número de reuniones según el tipo de reunión, por ejemplo, una vez a la semana para las reuniones de equipo del proyecto o una vez al mes para las reuniones con el directorio"*. No obstante, los requisitos para minimizar el número de reuniones o establecer un límite máximo son difíciles de cumplir.

La necesidad de directrices para diferentes tipos de reuniones. Los gerentes de proyecto que optaron por el establecimiento de las directrices destacaron su importancia a la hora de orientarles para gestionar el flujo de reuniones, hacer cumplir las expectativas, y anticipar reuniones con diferentes objetivos. La mayor parte de gerentes de proyectos, de organizaciones grandes y medianas se mostraron de acuerdo con directrices para diferentes tipos de reuniones, debido a que normalmente valoran la participación y la anticipación para la realización de las reuniones. Señalaron *"el tipo de reunión puede variar: algunos simplemente revisan y leen informes, mientras que otros se sumergen profundamente en la determinación de decisiones importantes"*.

La práctica de las directrices de reunión de proyecto

La forma de practicar las directrices de reunión de proyecto. La respuesta más común dada por los gerentes de proyecto para poner en práctica las directrices de reunión es a través de un acuerdo contractual. A través de su experiencia, el contrato se percibe como una vía legal y una base sólida para hacer cumplir las directrices de las reuniones. Uno de los gerentes de proyecto sostuvo que se pueden adoptar directrices para la reunión como se menciona a continuación: *"A través de un acuerdo contractual, existe la necesidad de preparar la*

documentación para la reunión inicial, enviando las directrices a todos los miembros del equipo" (Gerente de Proyecto 3).

Otros factores que contribuyen a la práctica de las directrices de reunión. Se han identificado tres factores como los más críticos para garantizar que se pueda implementar, practicar y cumplir las directrices: la forma de practicar las directrices, la forma de vincularlas legalmente y la especificación limitada de las directrices. En relación con el tercer factor, son pocos los Gerentes de Proyectos que han mencionado.

La posibilidad de que las directrices legalmente vinculantes lo cumplan los profesionales. Solo trece gerentes de proyecto respondieron a la consulta sobre el acuerdo contractual legalmente vinculante. De ellos, nueve coincidieron en la necesidad de dicho acuerdo para evitar disputas. Los gerentes de proyectos de organizaciones grandes y pequeñas respondieron positivamente a las directrices legalmente vinculantes. Un Gerente de Proyecto de una organización mediana mencionó que la forma general de adoptar las directrices era enunciarlas detalladamente en un acuerdo contractual.

DISCUSIÓN

Efecto de la reunión en el desempeño del proyecto

El desempeño eficiente de un proyecto de construcción se puede medir en base a dos métricas: presupuesto y cronograma; pero no son las únicas formas de determinar, existen otros indicadores como el cumplimiento de las metas, calidad del trabajo, etc. Sin embargo, sería imposible lograr un desempeño eficiente sin una comunicación adecuada entre todas las partes involucradas (Ludwing, 2018). Esto es concordante con lo encontrado en este estudio donde la mayoría de gerentes de proyectos consideraron a la reunión como una plataforma para tomar acuerdos, resolver problemas y mejorar el desempeño del proyecto.

Por otra parte, se reveló que una reunión no programada no contribuye a la mejora del desempeño del proyecto de construcción, debido a que no está organizada, no tiene una planificación inadecuada. Esto coincide con lo mencionado por los autores LeBlanc y Nosik (2019) en términos de planificación y realización de reuniones eficientes. De manera general los gerentes de proyectos prefieren las reuniones programadas, debido a que permite a los participantes transitar hacia otras actividades de sus agendas personales. Así también se prefiere este tipo de reunión debido a que se llevan a cabo en horarios definidos, en lugares definidos y generalmente con duraciones definidas.

Existe un consenso que las reuniones mejoran el desempeño del proyecto, esto coincide con Gorse y Emmitt (2007) quienes sostienen que las reuniones son fundamentales para la finalización del proyecto; los proyectos no podrían tener éxito sin reuniones que se ejecuten de manera efectiva y organizada. Sin embargo, el bajo desempeño de los proyectos es recurrente en la actualidad, esto puede deberse a circunstancias imprevistas ajenas a lo previsto. Falta evidencia que respalde este razonamiento, ya que la mayoría de los académicos siguen discutiendo. Esta brecha de conocimiento merece un mayor análisis.

El establecimiento de las directrices para la reunión de proyecto

Las reuniones de proyectos de construcción tienen múltiples propósitos. Las directrices cumplen un rol importante en el desarrollo de las reuniones. LeBlanc y Nosik (2019) mencionan que establecer directrices puede ser difícil y no puede lograrse por sí solo, ya que las reuniones tienen múltiples propósitos que pueden no reflejarse fácilmente en las especificaciones de las directrices. Estas afirmaciones son consistentes con Geimer et al. (2015) quienes aportaron ideas similares. Sin embargo, la escasa contribución de otros investigadores no pudo

justificar los beneficios de adoptar múltiples directrices para diferentes reuniones. Es necesario una indagación más detenida de este vacío de información.

La mayoría de los gerentes de proyectos sostienen que es realmente necesario diferenciar la estructura de la reunión. Esto es consistente con Geimer et al. (2015) quienes sugirieron estructuras para las directrices. La estructura sugerida se muestra en la figura 4.

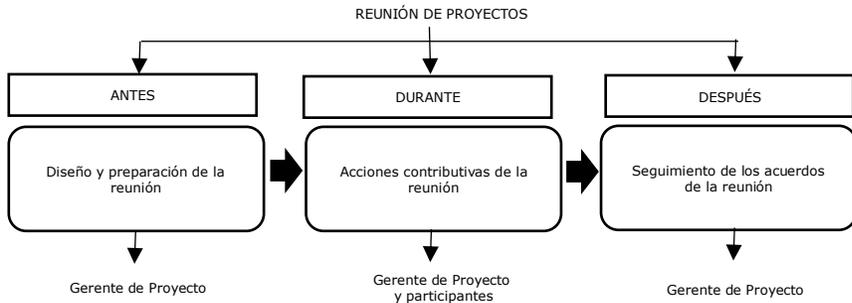


Figura 4. Estructura de la reunión de proyecto de construcción.

Por otro lado, la especificación de la duración del tiempo de las reuniones fue significativo en las repuestas de los gerentes. En base a las respuestas se recomienda lo siguiente: la reunión debe tener una hora de inicio y finalización publicada, comenzar puntualmente y finalizar dentro del tiempo previsto, debido a que el tiempo del equipo del proyecto es valioso para la organización y para ellos mismos. La agenda es otra herramienta importante de gestión de reuniones, son clave para controlar el flujo de una reunión, organiza los puntos de conversación de manera que la reunión pueda fluir de un tema a otro de manera efectiva.

Falta evidencia que especifique la importancia del tiempo de duración y su frecuencia en las reuniones. La literatura es escasa al respecto, por tal razón, debería ser objeto de mayor investigación. Del mismo modo, hay escasas pruebas de que se necesitan directrices adicionales para las reuniones, esta cuestión también debería examinarse más a fondo.

CONCLUSIONES

La importancia de entender el efecto de las reuniones en el desempeño de proyectos, ya sea entre los profesionales involucrados o la sociedad en general, es crucial para que los involucrados en las reuniones programadas o no programadas comprendan las consecuencias que puedan tener estas en sus respectivas organizaciones. Las reuniones ineficaces son recurrentes en la industria, esto puede persistir si es que los organizadores de reuniones no establecen ningún indicador que mida la eficiencia de estas. Un gerente puede considerar que sus reuniones son efectivas cuando realmente no lo es. Esto resalta la importancia de contar con directrices que permitan el desarrollo adecuado de las reuniones.

Las recomendaciones proporcionadas en este estudio pueden ayudar a los gerentes de proyectos para realizar una reunión eficaz, pero es más probable que sean útiles para aquellos nuevos gerentes que ejercen liderazgo en sus organizaciones. Por lo tanto, es importante que los gerentes cuenten con las habilidades para planificar y realizar reuniones de proyecto.

Contribución de autores: La participación de los autores fue equitativo en todas las etapas del desarrollo del artículo.

Conflicto de interés: Declaramos no tener conflicto de interés.

Financiación: Financiación por los autores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdulleatef O., Seong Y., & Lee F. (2017). Roles of Communication on Performance of the Construction Sector, *Procedia Engineering*, Volume 196, 763-770. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.08.005>.
- Assaad, R., El-Adaway, I. H., & Abotaleb, I. S. (2020). Predicting Project Performance in the Construction Industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(5). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001797](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001797)
- Baker, S. E., & Edwards, R. (2012). How many qualitative interviews is enough. <https://eprints.ncrm.ac.uk>
- Colorafi, K. J., & Evans, B. (2016). Qualitative descriptive methods in health science research. *HERD: Health Environments Research & Design Journal*, 9(4), 16-25. <https://doi.org/10.1177/1937586715614171>
- Dunn, P. (2016). Use of grounded theory in medical research. American Heart Association. disponible en: <http://nsuworks.nova.edu/tarc/seventh/day1/31/>. [Links]
- Foley, J., & Macmillan, S. (2005). Patterns of interaction in construction team meetings. *CoDesign*, 1(1), 19-37. <https://doi.org/10.1080/15710880412331289926>
- Geimer, J. L., Leach, D. J., DeSimone, J. A., Rogelberg, S. G., & Warr, P. B. (2015). Meetings at work: Perceived effectiveness and recommended improvements. *Journal of Business Research*, 68(9). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.02.015>
- Giraldo González, G. E., Pulido Casas, G. H., & Leal Coronado, C. A. (2013). Project manager profile characterization in the construction sector in Bogotá, Colombia. *Project Management Journal*, 44(6), 68-93. <https://doi.org/10.1002/pmj.21381>
- Gorse, C. A., & Emmitt, S. (2007). Communication behaviour during management and design team meetings: a comparison of group interaction. *Construction management and economics*, 25 (11), 1197-1213. <https://doi.org/10.1080/01446190701567413>
- Harvey, A. (2014). Trend analysis. Wiley Stats Ref: *Statistics Reference Online*. <https://doi.org/10.1002/9781118445112.stat07817>
- Hoxha, L., & McMahan, C. (2018). Does a project manager's work experience help project success?. *International Journal of Construction Project Management*, 10(2). <https://openurl.ebsco.com/>
- Johari, S., & Jha, K. N. (2020). Impact of work motivation on construction labor productivity. *Journal of management in engineering*, 36(5), 04020052. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.000082](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.000082)
- Kello, J.E. and Allen, J.A. (2020), "The Staff Meeting ... And Beyond ...". *Managing Meetings in Organizations*, Vol. 20, *Emerald Publishing Limited, Leeds*, pp. 27-43. <https://doi.org/10.1108/S1534-085620200000020002>
- Koshy, K., Liu, A., Whitehurst, K., Gundogan, B. & Omran, Y.A. (2017). How to hold an effective meeting. *International Journal of Surgery. Oncology* 2(5). doi: 10.1097/IJ9.0000000000000022
- LeBlanc, L. A., & Nosik, M. R. (2019). Planning and leading effective meetings. *Behavior Analysis in Practice*, 12(3), 696-708. <https://doi.org/10.1007/s40617-019-00330-z>
- Leje, M. I., Kasimu, M. A., & Kolawole, A. F. (2019). Impacts of effective communication towards performance of construction organization. *Path of Science*, 5(8), 3001-3008. <https://doi.org/10.22178/pos.49-4>
- Ludwing, R. (2018). Meetings critical to construction project success and best practices: A case study. <https://digitalcommons.calpoly.edu/cmssp/183>
- Morse, J.M. 2000. Determining sample size. *Qualitative Health Research* 10(1): 3-5. <https://doi.org/10.1177/1049732001291181>
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49. <https://www.example.edu/paper.pdf>
- So, Y., Lee, K., & Oah, S. (2013). Relative effects of daily feedback and weekly feedback on customer service. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33(2), 137-151. <https://doi.org/10.1080/01608061.2013.785898>