

GUÍA
PRÁCTICA

Nº20 MAYO

2020

María José Bosch
Directora

María Paz Riumalló
Directora Ejecutiva

Martina Morgado
Asistente de Investigación

REUNIONES EFICIENTES: ¿CÓMO LOGRARLAS?

REUNIONES EFICIENTES: ¿CÓMO LOGRARLAS?

Las reuniones siempre han sido una parte importante del trabajo. Son herramientas que ayudan a coordinar, planificar y definir acciones importantes. Cuando las reuniones son largas y sin un propósito claro, son ineficientes. Este puede ser un gran problema para las organizaciones, ya que afecta la productividad, la satisfacción, la motivación de sus colaboradores, entre otros.

Esta guía práctica se centrará en como lograr **reuniones eficientes** para así aumentar la satisfacción que tiene el trabajador con su vida laboral y que por lo tanto afecta también su vida personal. Cuando el trabajador se siente satisfecho con su vida laboral, es posible que se trasladen aspectos positivos de este a su vida privada, mejorando a la vez esta otra esfera. Prevenir las reuniones ineficientes es necesario también porque ayuda a aumentar la productividad general de la empresa. Y por último también, dada la nueva forma híbrida de trabajar, resulta relevante identificar cuando es mejor hacer reuniones presenciales o online.

Hábitos en la empresa: ¿son eficientes nuestras reuniones?

Para poder responder a esta pregunta es relevante observar las reuniones que actualmente se tienen en la empresa, si son importantes o no y como se llevan a cabo. Cuando se observa que ocupan el 60%-70% de la jornada laboral, cuando los participantes no tienen claro por qué asisten a ellas, o cuando son muy largas y sin objetivos claros, es posible decir que la empresa tiene malos hábitos en gestión de reuniones (Finch, 2017).

Según una publicación de Harvard Business Review “en promedio, el 15% del tiempo de las horas totales de trabajo en una organización, es invertido en reuniones. Este porcentaje aumenta significativamente en los rangos más altos de las compañías, alcanzando un 33% en los CEO’S” (Kezmo, 2017). A partir de esto se ve como las reuniones concentran en general una gran cantidad de tiempo en la jornada laboral de las personas. Ahora, observando el escenario en Chile, según un estudio aplicado por la consultora Montblanc, con una participación de más de 100 ejecutivos de 10 sectores económicos diferentes, un 17% indicó que las reuniones no serían efectivas. La razón de esto; no están centradas en la toma de decisiones (Montblanc, 2021). En cuanto al tiempo dedicado a las reuniones en Chile, “antes de la pandemia, los ejecutivos destinaban en promedio 3,6 horas al día en reuniones. Luego, durante la pandemia, el tiempo en reuniones aumentó en 1,1 hrs diarias – lo que implica destinar un 12% más de tiempo en reuniones¹, llegando así a 4,7 horas por día” (Montblanc, 2021, pág. 2). Este dato es de gran relevancia, ya que indica que los ejecutivos pasan alrededor de la mitad de su día laboral en reuniones.

Entonces, ¿qué pueden hacer las empresas? La respuesta es clara, sin embargo no es fácil de solucionar, deben realizar reuniones sencillas y directas centradas en acciones bien definidas para que el tiempo invertido resulte útil para los empleados (Microsoft, 2019).

¹ Bajo el supuesto de una jornada laboral de 9 horas.

REUNIONES EFICIENTES: ¿CÓMO LOGRARLAS?

Importancia de tener reuniones eficientes

La principal importancia es evitar pérdidas de tiempo. Al proponer un plan y tomar medidas para lograr buenas reuniones, la empresa a su vez estará gestionando un aumento en la productividad. Una reunión productiva termina a tiempo o incluso antes, y aun así se cubren todos los puntos. Estas no producen en los trabajadores la pregunta del por qué asistieron. Cuanto más eficiente sea la gestión del tiempo de la reunión, más tiempo se tendrá disponible para realizar el trabajo. En pocas palabras, una experiencia de reunión positiva produce resultados satisfactorios para el trabajador y para toda la organización (Microsoft, 2019).

¿Cómo lograr reuniones eficientes?

Para lograr reuniones eficientes es necesario organizarse bien. Hay una serie de acciones y preguntas recomendadas a realizar ANTES – DURANTE – DESPUÉS de cada reunión para definir si serán necesarias y/o eficientes.

ANTES de realizar la reunión:

1. Valorar el tiempo de los trabajadores: ¿Es realmente necesario realizar la reunión? ¿Quiénes son las personas necesarias para llevarla a cabo?
 - Si la reunión es necesaria, es recomendable tener en cuenta su objetivo, por ejemplo si es para tomar decisiones o si es informativa (Microsoft, 2019). A partir del objetivo se recomienda también definir el tiempo de duración.
 - Tener en cuenta las personas que asisten. Si el número es mayor a 10, esto se considera como una presentación más que una reunión (Microsoft, 2019).
 - Es necesario no solo convocar a los participantes sino también involucrarlos. Esto ayuda a que se consiga una mayor atención por parte de todos, además de conseguir una mejor retención de los conceptos y/o problemas expuestos. Por último, el aporte de distintas voces, ayuda a encontrar soluciones colaborativas y enriquecidas (Microsoft, 2019).
2. Fijar y determinar cual es el número necesario de reuniones en una empresa. Un exceso o una falta de ellas, puede producir problemas en la productividad.
3. Definir con anticipación el tiempo necesario de la reunión para iniciar y terminar con puntualidad.
4. Preparar con anticipación la reunión, planificando su contenido y el orden de los temas a tratar.

DURANTE la reunión se recomienda lo siguiente (SII, 2011):

1. Pedirle a los asistentes que lleguen bien preparados y que participen activamente.

REUNIONES EFICIENTES: ¿CÓMO LOGRARLAS?

2. Con el propósito de lograr que todos los asistentes se concentren en la reunión y en los temas a tratar, se les puede pedir que apaguen el celular.
3. Promover entre los asistentes un tono de conversación cordial y preciso, además de una escucha activa y de contención.
4. Cumplir con los horarios de inicio y termino de la reunión.

DESPUÉS de la reunión, se recomienda:

1. Hacer un seguimiento de la reunión, lo que implica medir periódicamente el resultado de las reuniones, para saber si realmente están siendo aprovechadas. Para esto se les puede pedir la opinión a los asistentes.
2. Realizar un acta, donde se recopile los datos y las conclusiones de la reuniones. El acta debe dejar claro lo que se conversó, las tareas y sus responsables, y los pasos a seguir. Luego esta acta se envía, lo antes posible, a todos los asistentes y a aquellos que quizás no tuvieron la posibilidad de asistir (Microsoft, 2019).

Reuniones: ¿presenciales o virtuales?

En la actualidad, donde hay una serie de equipos trabajando en forma híbrida, resulta importante realizar esta pregunta dentro de la empresa, con el fin de lograr reuniones más eficientes y efectivas. Es por esto que muchas veces se presentará la opción de realizar las reuniones en la oficina, o a través de plataformas online. Estando en esta situación, resulta útil conocer las **ventajas que aportan tanto las reuniones online, como las presenciales**.

Dentro de las reuniones **online es posible** (Microsoft, 2019):

- Invitar a asistentes que no comparten el mismo lugar geográfico de quien las organiza.
- Grabar las conversaciones para futuras referencias.
- Mostrar de manera rápida y eficiente en las tareas que se ha avanzando.

Aún así, esta herramienta posee desventajas, como por ejemplo la presente posibilidad de tener inconvenientes en cuanto a los equipos tecnológicos o internet, o también está el riesgo de que se vea vulnerada la privacidad y seguridad de la reunión misma o de los asistentes (Microsoft, 2019).

Desde **lo presencial, también existen ventajas y aspectos positivos**. Isabella Menneghel, doctora en psicología del trabajo en la Universidad Internacional de Cataluña, explica que “las reuniones presenciales presentan una serie de componentes en el ámbito de la comunicación no verbal que, en el formato *online*, son más difíciles de gestionar” (IESE, 2021, pág. 6). Por ejemplo, en el ámbito presencial, los silencios son algo obvio, pero a través de una pantalla esto puede significar otra cosa, como por ejemplo se pueden producir dudas sobre si hay

REUNIONES EFICIENTES: ¿CÓMO LOGRARLAS?

problemas técnicos. Mireia De las Heras, Directora del Centro Trabajo y Familia del IESE Business School, explica que además en lo presencial, se pueden dar distintas informalidades, como por ejemplo que de camino a la reunión uno se encuentre con colegas. Estas situaciones, junto con el cambio de ambiente y lugares físicos, ayudan a conseguir una mayor creatividad o a desconectarse en el día a día (IESE, 2021).

En este mismo estudio se expone que la comunicación cara a cara que se da en la oficina o en las reuniones, tiene **ventajas** para los equipos de trabajo que no pueden lograrse a través de una pantalla (Heller, 2010). Se “fomenta la formación de relaciones personales, de gran relevancia a la hora de generar intercambio de información, de afectos y de ayuda. Disminuye los conflictos y malentendidos, ya que, al poder captarse mejor las sutilezas del tono de voz o el gesto, las personas pueden rectificar mejor si detectan que su mensaje genera rechazo o discrepancias. También es más fácil preguntar o pedir aclaraciones si no se está de acuerdo con algo o no se comprende, etc” (IESE, 2021, pág. 28).

A partir del estudio “Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial” realizado por el Business School University of Navarra (IESE), la académica Mireia De las Heras, explica que cuando destaca o se necesita la rapidez y eficacia, las reuniones online son una buena opción, ya que se pueden lograr estos aspectos. Por otro lado, cuando se valora el contacto visual, las conversaciones personales y los espacios de creatividad, la mejor opción es concretar una reunión de manera presencial (IESE, 2021, pág. 27).

En este estudio, realizado por el IESE, se muestran las preferencias de los encuestados respecto del lugar donde prefieren hacer ciertas reuniones. Por ejemplo, para reuniones de venta con clientes, un 80% las prefiere en la oficina. Con respecto a reuniones de seguimientos con clientes, un 46% las prefiere en la oficina. En cuanto a las reuniones informativas, un 23% considera que deben realizarse en la oficina, y para reuniones de innovación o donde es necesario crear, un 75% dice que las prefiere en la oficina (IESE, 2021).

La elección de qué tipo de reunión será más eficiente depende de los propósitos y de quienes se espera que asistan a la reunión. Algunas de las ventajas de cada tipo son:

Reuniones virtuales	Reuniones presenciales
Cuando las personas están ubicadas en distintos lugares geográficos	Cuando se quiere innovación y creatividad
Cuando se quiere rapidez y eficacia	Generar intercambio de información, afectos o ayuda
Cuando se busca hacer seguimiento de proyectos y/o ventas	Cuando se necesita contacto visual
Cuando se busca puntualidad: en general tienden a empezar y terminar según programa	Cuando se tienen conversaciones personales

REUNIONES EFICIENTES: ¿CÓMO LOGRARLAS?



Bibliografía

Finch, M. (Marzo de 2017). *Coach Maite Finch*. Obtenido de <https://coachmaitefinch.com/2017/05/tus-reuniones-necesitan-8-pasos-para-ser-eficaces/#.YJ6SvKgzbIW>

IESE. (2021). *Un lugar de trabajo sostenible: Hacia un modelo remoto y presencial. Mitos y realidades*.

Kezmo. (6 de Febrero de 2017). *Blog.kezmo*. Obtenido de <https://blog.kezmo.com/consejos-de-harvard-para-organizar-reuniones-eficientes-b7ad089d5dcd>

Microsoft. (2019). *Guía esencial de Reuniones: Cómo dirigir una reunión como un profesional*.

Mireia De las Heras, María Barranza. (2021). *Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial*.

Montblanc, C. (2021). *Análisis Resultado Encuesta: Reuniones efectivas*. Santiago.

Randstad. (22 de Febrero de 2017). Obtenido de https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/tus-reuniones-son-eficientes_1354/

SII. (2011). *Guía práctica para el manejo de reuniones efectivas*.

REUNIONES EFICIENTES: ¿CÓMO LOGRARLAS?



CENTRO
TRABAJO
Y FAMILIA

Autores

María José Bosch K.

Directora Centro Trabajo y Familia
Profesora Titular Dirección de Personas

María Paz Riumalló H.

Directora Ejecutiva Centro Trabajo y Familia
Directora Club Empresas Trabajo y Familia

Martina Morgado

Asistente de Investigación Centro Trabajo y Familia

Información Corporativa

ESE Business School Chile

Universidad de los Andes

Dirección: Avenida La Plaza 1905, San Carlos de
Apoquindo
Las Condes - Santiago de Chile

Sitio web: www.esec.cl/ctf

Teléfonos:
2 2618 1565

Correo:
mpriumallo.esec@uandes.cl



CENTRO
TRABAJO
Y FAMILIA