Ministerio de Salud

Gobierno de Chile

Orientaciones para Manejo De Reuniones Efectivas

“Las reuniones efectivas constituyen una herramienta de gestión de gran valor”

Subdepartamento de Desarrollo Organizacional
SDGDP Dirección de Servicio de Salud O´Higgins

¿Qué es una Reunión Efectiva?

Una reunión efectiva será un Espacio Laboral en que se logra la interacción y compromiso de personas hacia un objetivo determinado.

Permite solucionar problemas y coordinar planes y proyectos, logrando la integración de grupos y de personas, pudiendo constituir equipos de trabajo.

Beneficios de realizar reuniones efectivas

- Constituyen un medio para construir climas de trabajo favorables y conseguir las metas del equipo.
- Permite formular, monitorear y evaluar el cumplimiento de sus Planes Estratégicos, Planes operativos y Compromisos de Desempeño de Equipo.
- Permiten instalar un estilo de trabajo colaborativo para cumplir los objetivos y metas del área, haciendo de las reuniones un espacio de aprendizaje y participación.

Tipos de Reuniones

Tipo de Reunión	Descripción
Planificación y Evaluación	Evaluar resultados y formular y/o discutir planes estratégicos, operativos, o Compromisos de Desempeño. Requieren de tiempo para la reflexión, análisis de información y generación y discusión de ideas.
Control de gestión	Monitorear planes y actividades semanales / mensuales / diarias, compartir datos, resolver. Centrarse en la revisión y control de la Carta Gantt. Deberán tener una frecuencia periódica establecida y conocida por todos.
Información	Dar a conocer una información o decisión. Desmentir un rumor. Anunciar un cambio. Dar instrucciones a un equipo. Adoptar un procedimiento. Informar un plan o proyecto.
Participación o Negociación	Analizar o resolver un asunto. Acordar una o más responsabilidades. Fijar, modificar o negociar plazos, cargas de trabajo. Tomar decisiones. Fijar o modificar estándares. Establecer objetivos. Evaluar resultados. Analizar un tema de interés común y llegar a conclusiones aceptadas por todos. Intercambiar puntos de vista. Llegar a acuerdos y tomar decisiones.
Consultiva	Diagnosticar un problema. Recoger información. Conocer reacciones ante un cambio. Generar sugerencias y alternativas de solución. Recabar posiciones ante un conflicto. Analizar opciones.

Para que una reunión sea efectiva debes considerar al menos 3 etapas

ETAPA 1

Antes de la Reunión

ETAPA 2

Durante la Reunión

ETAPA 3

Posterior a la Reunión

ETAPA 01 : ANTES DE LA REUNIÓN

1. Determinar si es necesario efectuar una reunión

Analizar

Propósito: Tener una razón que justifique la realización de una reunión: motivo, recursos y tiempo invertido.

Oportunidad: Evaluar el contexto en términos de clima interno, disponibilidad de la información, efectos en las personas, entre otras. En definitiva, responde a lo oportuno del momento en que se efectúa la reunión.

2. Seleccionar tipo de reunión

Seleccionar el tipo de reunión a realizar de acuerdo al tema y objetivo a alcanzar: Planificación y Evaluación, control de gestión, informativa, participativa o de negociación y consultiva. Puede haber una combinación de los tipos indicados.

3. Preparación de la Reunión

3.1 Participantes

a) Identificar a los asistentes necesarios.
b) Citar sólo a aquellas personas que resultan necesarias de acuerdo al tipo de reunión. (por el rol que desempeñan o porque pueden hacer una contribución efectiva a ella, ya sea por sus conocimientos, experiencias, o capacidad de análisis)
c) En caso de ser necesario, anticipar cómo va a reaccionar el equipo de trabajo ante los contenidos de la reunión y defina cómo plantearlos para que lo anterior no obstaculice el logro de los objetivos de la reunión.

3.2 Agendar

- Revisar las Actas previas, si se trata de una reunión de continuidad.
  Preparar tabla de reunión. Incluir:
    - Objetivo o propósito de la reunión.
    - Hora de inicio y término.
    - Temas a tratar y orden de prioridad
    - Tiempo asignado a cada uno de los temas.
    - Responsable por tema.

- Organizar los temas por grupo genérico (asuntos similares a fin de que se traten de forma consecutiva).
- Considerar tiempo para generar ideas, debatir, tomar decisiones o lograr consensos, cerrar el debate.
- Se sugiere iniciar con un tema que unifique e integre al grupo, después incorporar los asuntos más difíciles y delicados, los que provocan discusión, diferencias, etc.; y finalizar con otro tema que los integre.

ETAPA 01 : ANTES DE LA REUNIÓN

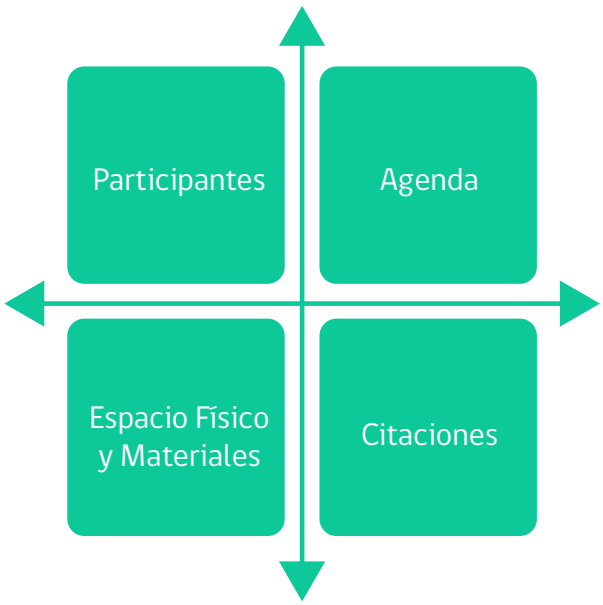
3.3 Espacio físico y materiales:

- Coordinar espacio físico para la reunión: lugar ordenado, ventilado e iluminado, disposición de sillas o inmobiliario necesario.
- Preparar material escrito si es necesario
- Preparar equipos de proyección y/o audio en caso que fuera necesario
- **En caso de utilizar presentaciones:**

a. Definir un formato y estructura única de presentaciones para todos los expositores, acotando el N° de pág. Al tiempo disponible.
b. Explicitar los objetivos del tema que aborda la presentación.
c. Escribir sólo los puntos principales en párrafos cortos.
d. Recurrir a gráficos, diagramas o representaciones visuales sintéticas.
e. Establecer conclusiones o resumen.

3.4 Citaciones:

- Evitar fijar las reuniones en horarios inconvenientes (lunes a primera hora, viernes por la tarde o cualquier otro día muy avanzada la tarde, etc.)
- Convocar a los asistentes con anticipación. Indicar lugar, fecha, hora de inicio y término.
- Difundir agenda entre los participantes.
- Solicitar a los participantes que asistan con papel, lápiz y su propia agenda para definir tiempos y compromisos.



ETAPA 02 : DURANTE LA REUNIÓN

1. Inicio

1.1 Puntualidad: Iniciar puntualmente la reunión.

1.2 Ambientación:

- Agradecer la puntualidad de los asistentes.
- Conversar informalmente con los participantes para distender el ambiente en un momento inicial.

1.3 Revisión de Agenda:

- Exponer objetivos y resultados esperados de la reunión.
- Repasar agenda para evaluar con el equipo si es necesario añadir o eliminar algún punto o modificar los tiempos estimados.
- Entregar material de apoyo para consulta o lectura durante la reunión si fuese necesario y pertinente.

1.4 Definición de normas de la reunión:

- Respetar agenda y tiempos por tema. No salirse del programa.
- Silenciar los celulares.
- Aplazar para otra reunión los temas que no se relacionen con la agenda.
- Dar y pedir la palabra. Sólo una persona habla a la vez.
- Las personas deben hacer uso de la palabra solo para referirse al tema que se discute.
- Solicitar que los comentarios y discusiones sean sobre temas, asuntos e ideas y no sobre personas.
- Solicitar que los participantes permanezcan durante la reunión.

2. Conducción

Contar con una persona que tome nota para generar un acta de reunión (puede ir rotando) es importante que no sea el conductor de la misma.

Se deberá registrar:

- Puntos Tratados
- Acuerdos Adoptados
- Responsabilidades asignadas
- Plazos establecidos

Utilidad de las Actas

*Permite reconstruir discusiones en una nueva reunión.
*Permite recordar las decisiones Tomadas y acciones a realizar.
*Permite saber qué pasó en una reunión a la que no se asistió

ETAPA 02 : DURANTE LA REUNIÓN

2.2 Fomento de la participación

	Crear un clima que favorezca un intercambio abierto y franco de puntos de vista, donde se admita y respete la discrepancia y se fomente el debate sin descalificación
	Otorgar un papel relevante al equipo en la toma de decisiones y medidas.
	Atender y escuchar de manera explícita, con una actitud empática. Mirar a los ojos a todos los participantes. Invitarlos, a su vez, a dirigirse a todos los participantes cuando hablan y a comunicarse de manera asertiva.
	Fomentar que el equipo analice los temas planteados.
	Estimular a los que no participan: Preguntar directamente a cada uno solicitando respuestas en lugar de limitarse a lanzar preguntas al aire
	Impedir que alguien monopolice la discusión: Prestar atención para interrumpir en el momento oportuno y reconducir el tema, reconociendo el valor de lo aportado por el funcionario
	Mantener una actitud flexible frente al grupo y a los temas discutidos.

2.2 Focalización en los objetivos de la reunión

- Informar al equipo cuando el tiempo asignado para un punto está próximo a terminar.
- Evitar diálogos o conversaciones que hagan perder la atención en los objetivos de la reunión o que excluyan a los demás asistentes.
- Evitar la introducción de algún tema que, aunque vinculado con la agenda de trabajo, no interesa esencialmente a los fines de la reunión.
- Evitar continuar la discusión después de haber llegado a una conclusión acerca de un tema de la tabla.

DEBEMOS EVITAR PERDER EL TIEMPO

Cuando participantes discuten asuntos ajenos a la tabla, las personas que están al margen de la discusión tienden a aburrirse y a evadir mentalmente.
A medida que se suman pérdidas de tiempo, la reunión se acerca a la hora fijada para su finalización y muchos de los participantes que inicialmente pensaban aportar algo a los puntos en la tabla se abstienen de hacerlo para no agregar motivos que alarguen la reunión

ETAPA 02 : DURANTE LA REUNIÓN

2.4 Manejo del contenido

- Revisar cumplimiento de los compromisos asumidos en la reunión anterior para chequear su cumplimiento, ver los avances o renegociar.
- Identificar las causas de no cumplimiento de compromisos, si esto ocurriera y re- definirlos, o re-calendarizar.
- Revisar desarrollo de indicadores o hitos comprometidos. Ej.: Convenio de Desempeño, entrega de Informes, etc.
- En caso que sea necesario, analizar la posibilidad de flexibilizar aquellas tareas, que no aportan valor a los objetivos, como temas menos relevantes o tareas improductivas.

2.5 Definición de compromisos y acuerdos:

- Revisar cumplimiento de los compromisos asumidos en la reunión anterior para chequear su cumplimiento, ver los avances o renegociar.
- Identificar las causas de no cumplimiento de compromisos, si esto ocurriera y re- definirlos, o re-calendarizar.
- Revisar desarrollo de indicadores o hitos comprometidos. Ej.: Convenio de Desempeño, entrega de Informes, etc.
- En caso que sea necesario, analizar la posibilidad de flexibilizar aquellas tareas, que no aportan valor a los objetivos, como temas menos relevantes o tareas improductivas.

Planificar	Priorizar	Explicar avaces	Delegar
Planificar las tareas considerando plazos y responsables.	Priorizar las tareas que deben hacerse.	Considerar tareas pendientes para los nuevos acuerdos alcanzados Explicar al equipo que los avances de los compromisos adquiridos seguirán en la agenda de cada una de las próximas	Delegar tareas a los participantes

Lograr compromisos	Tomar medidas	Definir apoyo	Establecer indicadores
Lograr que los participantes se comprometan con medidas, plazos y acciones a llevar a cabo.	Anticipar posibles contingencias que afecten el cumplimiento de compromisos por ausencias de funcionarios (vacaciones, licencias médicas, capacitaciones, etc.) y tomar medidas con el equipo para resolverlas.	Definir, en caso que sea necesario, mecanismos de apoyo (traspaso de conocimientos, prácticas colaborativas, capacitación dentro del mismo equipo, capacitación cruzada, entre otras.)	Si se trata de una reunión de planificación, establecer indicadores que permitan controlar periódicamente el avance de los compromisos y la superación de desafíos.

3. Cierre

3.1 Recapitulación:

- Efectuar cierre formal mediante resumen de acta o minuta.
- Efectuar, o solicitar a algún participante, resumen de los acuerdos, pasos a seguir, fecha tentativa de próxima reunión, y monitoreo de los acuerdos pactados.
- Preparar agenda siguiente.

ETAPA 03 : POSTERIOR A LA REUNIÓN

1. Envio del acta a los participantes

- Revisar el acta y validarla con los demás participantes.
- Enviar el acta con los acuerdos asumidos (en no más de dos días posterior a la reunión), lo que ayudará a los participantes a recordar qué se ha debatido y decidido en ella. Recuerde enviarla a aquellos participantes que por alguna razón estuvieron ausentes.

2. Evaluación de la reunión

El propósito es evaluar la eficiencia y eficacia de la reunión en relación al objetivo que la originó, a través de los siguientes ámbitos:

Aspectos Formales:

- Evaluar si se cumplieron los objetivos de la reunión y en qué porcentaje
- Evaluar material de apoyo utilizado y/o entregado a los participantes
- Verificar asistencia y pertenencia de los participantes convocados y quienes efectivamente estuvieron presentes.
- Verificar si se cumplieron los horarios estipulados y las normas.

Evaluar el desempeño de quien dirigio la reunión

(a través de un autorreflexión y/o solicitando una retroalimentación a algunos de los participantes):
- Evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos contraídos en la reunión anterior, si corresponde.
- Verificar que se tomaron y aprobaron decisiones.
- Analizar el grado de participación de los miembros del grupo y clima de la reunión.
- Identificar aprendizajes y posibles acciones de mejora.

3. Monitoreo de cumplimiento de acuerdos

Esta etapa, si bien no es parte de la reunión, resulta clave para que se concreten los compromisos cuando éstos se han acordado.

- Calendarizar los hitos a monitorear. Asegurar que se realice (por parte de usted o por una persona que se designe) una programación de los compromisos contraídos, identificando responsables y fechas de cumplimiento.
- Asegurar que se efectúe monitoreo de los hitos, haciendo un seguimiento a la programación realizada.
- Cumplir los compromisos propios.

Sintetizar la información que se debe comunicar.

Ponerse en el lugar del equipo para predecir qué dudas podrían suscitarse.

Tener la información 100% clara para aclarar cualquier tipo de dudas y/o consultas.

Considerar recesos si la reunión dura más de 90 minutos.

PROPUESTA DE CALENDARIZACIÓN DE REUNIONES

Estructura	Frecuencia de Reuniones	Dirigida por	Frecuencia Presencia Jefatura Depto.	Frecuencia Presencia Subdirector (a)	Frecuencia Presencia Director (a)
Sección	1 vez por semana	Jefatura de Sección	1 vez mensual	2 veces semestral	1 vez al año
Subdepartamento	1 vez por semana	Jefatura Subdepartamento	1 vez mensual	2 veces semestral	1 vez al año
Departamento	1 vez por semana	Meta	Siempre	2 veces semestral	1 vez al año
Subdirección / Deptos. Asesores	1 vez por semana	Subdirector (a) / Jefatura Depto. Asesor	Siempre	Siempre	1 vez trimestral
Dirección	1 vez por semana	Director (a)	Cuando sea citado	Siempre	Siempre

PROPUESTA DE CALENDARIZACIÓN DE REUNIONES HOSPITALES / DSS

Complejidad Hospital	Estructura	Frecuencia de Reuniones
Baja	Subdirección / Deptos. Asesores	1 vez trimestral
Mediana	Subdirección / Deptos. Asesores	1 vez trimestral
Alta	Subdirección / Deptos. Asesores	1 vez trimestral