

Guía Práctica para el Manejo de Reuniones Efectivas



¿Qué es una reunión efectiva?

Espacio laboral en que se logra la interacción y compromiso de personas hacia un objetivo determinado.

Esto es posible si se dan las condiciones para enfrentar y solucionar problemas y coordinar planes y proyectos, logrando la integración de grupos y de personas, constituyendo equipos de trabajo que hacen un buen uso de sus capacidades y recursos.

¿Por qué las jefaturas deben realizar reuniones efectivas?

- Porque constituyen un medio para construir climas de trabajo favorables y conseguir las metas del equipo.
- Porque permiten formular, monitorear y evaluar el cumplimiento de sus Planes Estratégicos, Planes Operativos y Compromisos de Desempeño de Equipo.
- Porque permiten instalar un estilo de trabajo colaborativo para cumplir los objetivos y metas del área que dirige, haciendo de las reuniones un espacio de aprendizaje y participación para la colaboración.

Contenido

¿Qué es una reunión efectiva?	1
¿Por qué las jefaturas deben realizar reuniones efectivas?	1
Valor de las Reuniones	2
Tipos de Reuniones	2

Principales Etapas de una Reunión

I. Antes de la Reunión	3
II. Durante la Reunión	7
III. Después de la Reunión	12

Valor de las reuniones

Las reuniones efectivas constituyen una herramienta de gestión de gran valor:

Para la organización

- Contribuyen a la formulación y al despliegue de la estrategia institucional.
- Pueden ser una oportunidad para poner en práctica la filosofía de gestión participativa.
- Proporcionan la posibilidad de solucionar un gran número de necesidades y desafíos, tanto de la organización como de las personas.

Para los equipos de trabajo

- Proporcionan a los grupos de trabajo oportunidades para aprender a trabajar en equipo, orientados por los valores, objetivos y la estrategia organizacional.
- Permite a sus integrantes valorar diferentes puntos de vista y generar en equipo ideas de conjunto.
- Proveen una oportunidad a sus integrantes para resolver desafíos y problemas colaborativamente.

Para las personas

- Compartir ideas, expresar sentimientos y entregarse apoyo mutuo.
- Constituyen una oportunidad de inclusión y participación.
- Contribuyen a que las personas se comprometan con los resultados, acciones, metas y procesos que han contribuido a generar.
- Permite a los integrantes del equipo valorar y aprender de los demás y de todos los procesos de tarea del área.

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.

Principales Etapas de una Reunión

I. Antes de la Reunión	II. Durante la Reunión	III. Después de la Reunión
• Determinar si es necesario efectuar una reunión. • Seleccionar tipo de reunión. • Preparación de la reunión.	• Inicio. • Conducción. • Cierre.	• Envío del Acta a los participantes. • Evaluación de la Reunión. • Monitoreo de cumplimiento de acuerdos.

Quien ejerza el rol de conductor de la reunión, deberá asegurar que las indicaciones para cada etapa de la reunión se cumpla.

I. ANTES DE LA REUNIÓN



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.



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, Información, Participación o Negociación, y Consultiva. Puede haber una combinación de los tipos indicados.



Preparación de la reunión



Tenga presente

- 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 enfrentarse a la reunión con su equipo.
- Pedir ayuda para que no se interrumpa la reunión.
- Considerar recesos si la reunión dura más de 2 horas.

3.1 Participantes:

- Identificar a los asistentes necesarios.
- 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.
- 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 Asignación de Roles

Puede asignar roles entre los asistentes, con el propósito de fomentar la participación y poder concentrarse en su papel de líder. Estos roles podrán rotar con la frecuencia que el líder estime conveniente.

- a) **Apoyo Administrativo:** resuelve aspectos prácticos para el éxito de la reunión, tales como asegurar la participación de los convocados, disponibilidad de lugar y materiales a utilizar.
- b) **Registro de Acta y Control de Avance:** lleva registro de los temas tratados, las decisiones y compromisos. Según el tipo de reunión, este rol ayudará a que los asistentes tengan una idea clara del reporte que deberán hacer en la próxima reunión.
- c) **Expositores:** surge cuando se ha decidido abordar un tema en profundidad y se invita a un relator externo o a uno o más miembros del equipo a exponer.
- d) **Moderador:** en algunos casos, cuando los equipos están en una etapa de madurez, el líder podrá incluso asignar un rol de moderador a otra persona, ya sea porque quiere tener la oportunidad de observar y escuchar en perspectiva a su equipo, o porque quiere preparar a los participantes en la conducción de reuniones, etc.

3.3 Agenda:

- 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.



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.

3.5 Espacio físico y materiales:

- Coordinar espacio físico para la reunión: lugar ordenado, ventilado e iluminado, disposición de las sillas (cara a cara).
- Preparar material escrito si es necesario.
- Preparar equipos de proyección y/o audio en caso que fuera necesario.
- En caso de utilizar presentaciones :
 - Definir un formato y estructura única de presentaciones para todos los expositores, acotando el N° de páginas al tiempo disponible.
 - Explicitar los objetivos del tema que aborda la presentación.
 - Escribir sólo los puntos principales en párrafos cortos.
 - Recurrir a gráficos, diagramas o representaciones visuales sintéticas.
 - Establecer conclusiones o resumen.

II. DURANTE LA REUNIÓN



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.

2.1 Registro de acta:

- 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 las acciones a realizar.*

- *Permite saber qué pasó en una reunión a la que no se asistió.*

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.



2.3 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.

Consecuencias negativas de las pérdidas de tiempo:

- *Cuando participantes discuten asuntos ajenos a la tabla, las personas que están al margen de la discusión tienden a aburrirse y a evadirse 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 tabla se abstienen de hacerlo para no agregar motivos que alarquen 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.: Balanced Scorecard, 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:

- Planificar las tareas considerando plazos y responsables.
- Priorizar las tareas que deben hacerse.
- Considerar tareas pendientes para los nuevos acuerdos alcanzados.
- Delegar tareas a los participantes.
- 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.
- Explicitar al equipo que los avances de los compromisos adquiridos seguirán en la agenda de cada una de las próximas reuniones, hasta que estos hayan sido cumplidos.



Cierre de la Reunión

Recapitulación:

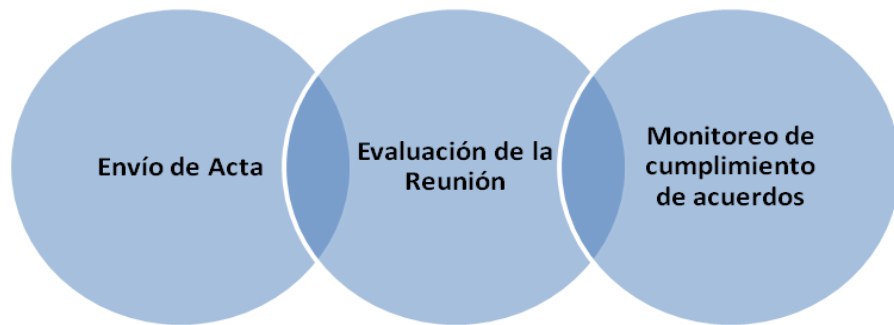
- Efectuar cierre formal mediante resumen de acta o minuta.
- Efectuar, o solicitar a algún participante, resumen de los acuerdos, pasos a seguir, fecha tentativa de próxima reunión, y monitoreo de los acuerdos pactados.
- Preparar agenda siguiente.

Manejo del estado de ánimo al cierre de la reunión:

Dependiendo del tipo de reunión:

- Entregar feedback al equipo de su participación en la reunión, para resaltar los aportes y/o fomentar actitudes de atención, compromiso y contribución.
- Recoger opinión de los miembros: cómo fue el trabajo en equipo, cómo se sintieron los participantes durante la reunión.
- Entregar reconocimiento por los avances que estas reuniones han permitido.
- Favorecer estados de ánimo favorables al trabajo.

III. DESPUES DE LA REUNIÓN



1 Enviar Acta de la reunión 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

Esta actividad será realizada por quien convoca y/o dirige la reunión. Su 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 pertinencia de los participantes convocados y quienes efectivamente estuvieron presentes.
- Verificar si se cumplieron los horarios estipulados y las normas.

Evaluar el desempeño de quien dirigió la reunión (a través de una 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.



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.

1. 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.
2. Asegurar que se efectúe monitoreo de los hitos, haciendo un seguimiento a la programación realizada.
3. Cumplir los compromisos propios.