

“Para ir delante de los demás, se necesita ver más que ellos”

José Martí



# **EL RETO DE GESTIONAR LA DIRECCION**

# **COMPENDIO**

**\*VAMOS A RECORDAR NUESTROS NOMBRES**

**\*\*REGLAS DEL GRUPO**

**\*Escucha activa**

**\*atmósfera de respeto en opiniones e intervenciones**

**\*uso de lenguaje asertivo**

**\*la única pregunta tonta es la que no se hace (...yo vivo  
de preguntar, saber no puede ser lujo...),**

**\*construiremos el conocimiento trabajando en equipo,**

**\*pensar en positivo**

**\*móviles en vibración**

**\*divertirnos**

**\*aprender**

**3 minutos**

# **EVALUACION DEL CURSO**

Asistencia del 80% (5)

Participación en clases

Cumplimiento del trabajo independiente

Defensa del trabajo final

# **ESENCIA CLASE ANTERIOR**

**RECONOCER**

# **RECONOCER ES...**

Distinguir

Reforzar conductas positivas y motivar  
Aceptar y Admitir los errores, aprender de  
ellos, reelaborar lo que no está correcto y  
actuar de manera apropiada como  
directivos

## **Principales aspectos abordados**

Definición y preparación de reuniones

¿Cómo organizar y favorecer las reuniones efectivas?

Mejores horarios y días de realización de las reuniones

# REUNION

Es una técnica para lograr consenso

¿Es una necesidad...? **Si**

¿Es fácil lograr una reunión efectiva? **No**

¿Son baratas o caras? **Caras**

¿Cuál es el mejor horario para su  
realización? ¿AM o PM? **Valorar**

¿Qué tiempo deben durar? **Valorar**

¿Cómo deben hacerse...? **Lo aprenderemos**

**REUNION DE TRABAJO**  
ES UN ACTO DE AMOR Y CULTURA ENTRE  
SERES HUMANOS Y DEBE PREPARARSE AL  
DETALLE

Tomado del libro: La Dirección que merecemos  
Víctor Puentes

# **REUNIONES EFECTIVAS**

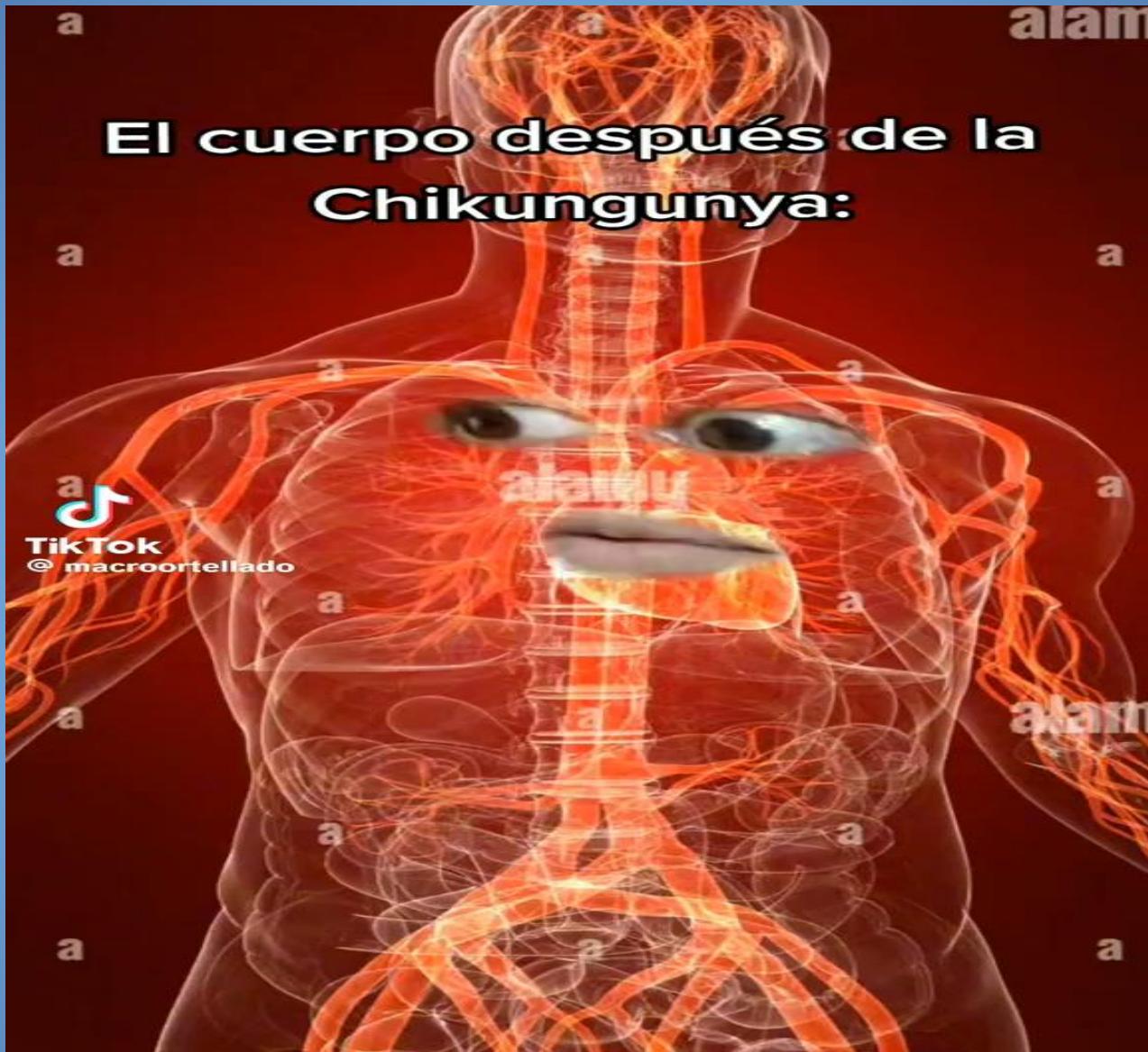
## **¿Cómo lograrlas?**

- \*Tenerlas en nuestros planes de trabajo
  - \* Citar adecuadamente
  - \*Recordarlas 24 horas antes
- \*Decidir si puede ser delegada en alguien de no poder asistir el convocado
- \*Circular acuerdos y sus responsables o minuta de cosas delicadas o que deban firmarlas todos los participantes

# **SIMPATICO**

alam

## El cuerpo después de la Chikungunya:



# **REUNIONES**

## **(2da parte)**

# **MOMENTOS O ETAPAS DE LAS REUNIONES**

- Preparación (ANTES) implica su Planificación y Organización
  - Ejecución (DURANTE)
  - Seguimiento (DESPUES)

# **ANTES**

## **PREPARACION DE LA REUNION**

Lleva planificación , definir el objetivo de la reunión y convocar con el orden del día

**-Preparación de Orden del Día o Agenda de la reunión (SE AMPLIARA)**

-Precisar ¿quienes deben asistir? y solicitar confirmación de la asistencia

-Circular los documentos e informes para garantizar la preparación de los asistentes y ayudar a optimizar la duración de la reunión

**¿Por qué y para qué nos sirve el orden  
del día?**

## **ORDEN DEL DIA**

-Aporta claridad y estructura a la reunión porque llevan el objetivo y las expectativas claras

-Anima a los participantes a prepararse, da confianza para aportar al debate

Debemos tener una lista con los ponentes de los temas en la reunión , los participantes previa lectura de los informes deben traer al encuentro preguntas, opiniones, dudas y sobre todo aportes de adiciones, omisiones y modificaciones, permitiendo aportar las mejores ideas y optimizar el tiempo en las reuniones

-Mantiene la sintonía en un objetivo y permite que no se pase de un tema a otro sin coherencia, le imprime organización al encuentro

# **Propuesta de modelo de orden del día**

**TRABAJAR CON ORDEN DEL DIA DE  
CADA UNO**

# **ORDEN DEL DIA O AGENDA**

**Debe ser clara y precisa**

Titulo

Fecha y hora de inicio y terminación

Lugar de celebración

Objetivo de la reunión

Aspectos a discutir

Tiempo probable para dedicar a cada tema y ponente

Tiempo dedicado al debate

Se debe circular con cinco (5) días de antelación al igual que los informes a ser considerados en el encuentro, se aceptan hasta 72 horas antes (3 días antes)

**El orden del día** debe ir acompañado de los documentos a estudiar por los participantes con suficiente tiempo para garantizar la preparación  
Se circularan con cinco (5) días de antelación, se  
aceptan hasta 72 horas (3 días)  
Se precisará en la misma los descansos y pausas

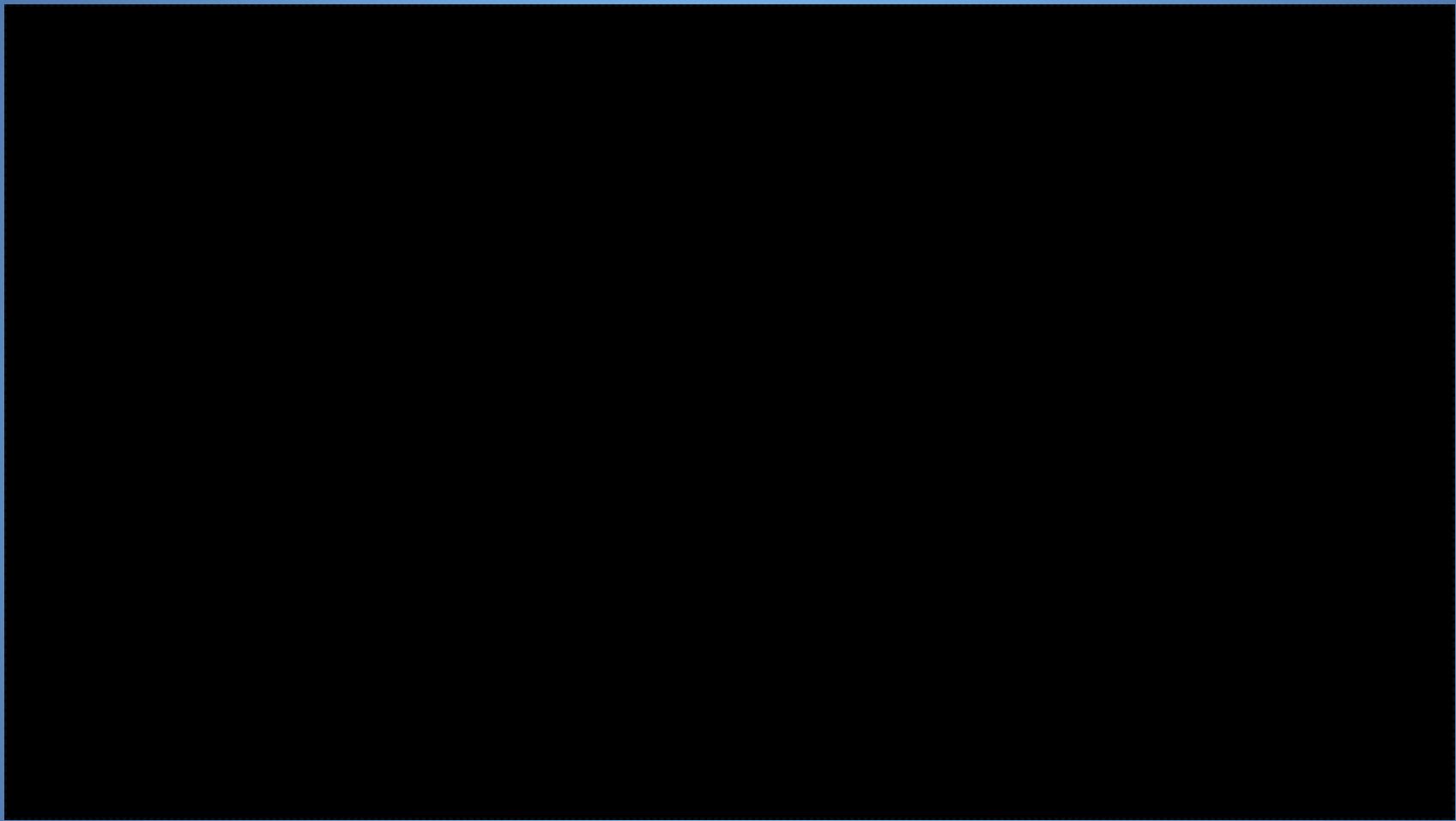
**¿Cómo lograr la preparación en  
tiempo de los informes o proyectos a  
circular?**

**Elaborando un plan de temas  
¿Qué es?**

# **Plan de Temas**

Es parte de la planificación , cada directivo debe proponer antes de concluir cada año el o los temas que no deben dejar de abordarse en el año y su posible fecha, el directivo superior de la institución hará tambien sus proposiciones y analizará qué temas no deben faltar, con ello se elabora el plan de temas de los Consejos de Dirección, Comisiones de Cuadros y otras reuniones de la institución, lo cual garantizará su preparación correcta y en tiempo

# **VIDEO ORDEN DEL DIA**



## **DURANTE LA REUNION**

En los inicios o apertura de la reunión o evento se debe saludar y hacer referencia de los temas a abordar de manera sintética (panorámica de la reunión) que tiene que coincidir con el objetivo de la misma, esclarecer el propósito de la reunión lo que tributará a la preparación psicológica de los participantes

Se deben comprobar que los informes circulados fueron estudiados por los asistentes y que tienen en su poder el orden del día

Se aprobará el acta del encuentro anterior , la cual debe haberse circulado antes

Presentación de los informes de los directivos y de las comisiones según lo planificado con estricto apego a los ponentes y tiempo de presentación de cada uno (se deben circular previamente)

## **EVITAR**

Detenerse en asuntos pendientes

Improvisar asuntos nuevos

# **DURANTE LA REUNION**

## **PRINCIPALES PAUTAS**

Verificar la asistencia y ser exigente con esta y con la puntualidad

Evitar desviarse de los temas u objetivos de la reunión

Lograr un ambiente agradable que estimule la comunicación y la cooperación, no temer a las críticas y no creer que todo desacuerdo es un signo de hostilidad

Aprender a identificar a los personajes que perjudican el clima psicológico de los encuentros

Antes del final, dar una oportunidad de evacuar posibles dudas y hacer un cierre general

**Tomar nota de lo que se debate y de los acuerdos y decisiones  
(ACTA)**

En la etapa **DURANTE** de la reunión debe elaborarse el  
**ACTA**

## **¿Qué es un acta?**

- \* Documento escrito que registra temas tratados y acuerdos adoptados en una reunión con el fin de certificar lo acontecido y validar lo acordado (tiene valor legal)
  - \* Documento en el que se deja constancia de lo ocurrido en una reunión de un órgano colegiado de dirección
  - \* Documento que sirve para dejar constancia de lo hablado , acordado o decidido durante una reunión
- Es una memoria colectiva y un texto de constancia**

**TRABAJAR CON EL ACTA DE CADA  
UNO**

# ¿Cómo redactar un acta?

Escribir con frases y oraciones cortas, pero con apego a lo expresado en el encuentro, con los nombres de los que lo plantean

Redactar con claridad

Resaltar los puntos más importantes

Darle una estructura lógica

Poner al final los acuerdos o decisiones

Debe cerrarse con la hora y firma del que preside la reunión y el secretario de actas

Hay actas que deben firmarse por todos, uno o varios participantes

**¿Dónde registrar o archivar un acta?**

# **Libro de Actas**

Registro de reuniones , decisiones o  
acuerdos

Las actas se deben enumerar de manera  
consecutiva, al igual que los acuerdos o  
decisiones a partir del  
número 1 cada año

# **VIDEO DE ACTAS**



# **DURANTE**

# **¿Cómo debe transcurrir una reunión?**

# ASPECTOS IMPORTANTES EN LAS REUNIONES

.Cada miembro del equipo debe tener la oportunidad intervenir y dar sus criterios y de resolver todas las dudas que tenga

El que dirige la reunión debe...

.Tener un lenguaje asertivo, dirigir las intervenciones con preguntas, antes de dar su opinión sobre un tema

.Ayudar a los introvertidos a hablar

.Crear un ambiente seguro y distendido

.Controlar cualquier **distorsión** en el transcurso del encuentro

# **ATENCION PERMANENTE DURANTE EL DESARROLLO DE LAS REUNIONES**

- .No conviertas la reunión en un despacho con algunos en particular
- .Buscar la oportunidad de utilizar técnicas participativas que estimulen el desarrollo del pensamiento y propicien la comunicación
- .Deja hablar a los participantes y resume sus intervenciones si es necesario
  - .Controla posibles discusiones
  - .AJUSTARSE AL TIEMPO
    - .Resumir cada aspecto antes de pasar a otro
    - .Toma acuerdos, precisando responsable y fecha de cumplimiento
    - .Auxíliate de facilitadores, un registrador y un controlador de tiempo
  - .Si la reunión es de muchos participantes, dividir en subgrupos para análisis colectivo y después cada subgrupo debe exponer su valoración

**Durante el desarrollo de la reunión  
pueden suceder distorsiones**

**¿Cuáles pueden ser estas distorsiones ?**

- \*No dar seguimiento a objetivos y acuerdos de la reunión anterior
    - \*Conflictos personales
    - \*Espacio no apropiado
    - \*Dificultades técnicas
    - \*Impuntualidades e indisciplinas
  - \*Falta de organización y coordinación del que dirige la reunión
  - \*No controlar efectivamente los personajes que aparecen en las reuniones
- Estas distorsiones generan descontrol y desorganización y entorpecen la efectividad de los encuentros**

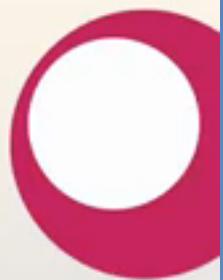
**¿Pueden mencionar algunos personajes que ustedes han observado en las reuniones?**

# **ALGUNOS PERSONAJES QUE APARECEN EN LAS REUNIONES**

- El que habla por el deseo de oírse
  - El que habla una vez que ha captado las opiniones del jefe
    - El que discrepa ante todo lo que se dice
    - El indeciso
    - El callado e inseguro
    - El que habla poco
  - El que gusta interrumpir a los demás
    - El que toma la reunión para dormir
    - El que toma la reunión para conversar
  - El que no se despega del móvil en la reunión
  - El que siempre quiere interpretar lo que dicen los demás
    - El autosuficiente (puede ser suficiente o insuficiente)
- ¿Hay más...?

**Es necesaria la habilidad del que  
dirige la reunión para lograr  
neutralizar estos personajes**

# **VIDEO PERSONAJES**



# **DESPUES DE LA REUNION**

Momento importante, aquí se materializan los objetivos propuestos en la reunión

## **SE DEBE**

Valorar el cumplimiento de los objetivos de la reunión

Enviar el ACTA a los participantes o al menos los acuerdos o decisiones adoptadas en la misma, para facilitar su cumplimiento

Controlar las acciones o actividades promovidas en la reunión, para valorar la marcha y el cumplimiento de las mismas

# **Al concluir una reunión ¿Qué queda?**

Grupo de personas con criterios muy favorables  
o muy desfavorables de su organización e  
incluso de ellos mismos

Por tanto... pregúntese siempre al concluir la  
misma...

¿Qué hemos logrado trasmitir en esta  
reunión ...?

# ¿Hemos logrado trasmitir...?

- \*Una buena cantidad de información **útil** para su trabajo y su vida y una elevación de su **autoestima**
- \*Un **sentimiento de compromiso** más estrecho con su organización y mayor **claridad de sus deberes con ella**
  - \*Una **valoración positiva de sus jefes**

Si estas respuestas son afirmativas es porque se logró la preparación y realización correcta de la reunión  
Tomado del libro: La Dirección que merecemos

Víctor Puentes

**INTERESANTE**  
**TENGA EN CUENTA QUE LOS EVENTOS**  
**O ACTIVIDADES CIENTIFICAS**  
**FUNCIONAN SIMILAR A LAS**  
**REUNIONES POR ELLO...**

## **EVENTOS Y ACTIVIDADES CIENTIFICAS**

**Son reuniones a mayor escala  
Llevan aseguramiento**

**ANTES:** En su preparación tener en cuenta que el orden del día será el programa del evento

Hay que garantizar el aseguramiento logístico  
(diplomas, obsequios , refrigerios)

Para esto hay que tener bien precisada la asistencia para la acreditación y la organización de la actividad

**DURANTE:** Respetar el tiempo de las exposiciones y debates, esto debe aparecer en el programa del evento

**DESPUES:** Hacer la RELATORIA que viene siendo el acta o resumen del encuentro

**LES PROPONGO APLICAR ESTOS  
INDICADORES DE FUNCIONAMIENTO  
DEL CONSEJO DE DIRECCION  
(TECNICA ESPEJO)**

# **INDICES DE FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DE DIRECCION**

**Siempre**

**Casi siempre**

**Algunas Veces**

**Casi nunca**

**Nunca**

Técnica denominada ESPEJO ,se usan estas interrogaciones, aunque no es una encuesta , ni una técnica estandarizada y validada

Nos ayuda a MIRARNOS y EMPRENDER UNA REFLEXION DESDE LO QUE VEMOS

**Tomado del libro: Cambiando la mentalidad, empezando por los jefes**

**Manuel Calviño**

# **Índices de funcionamiento del Consejo de Dirección (CD) (1)**

- 1-El Consejo de Dirección (CD) se reúne al menos una vez al mes
- 2-Contando con una excelente asistencia y puntualidad de todos los miembros del CD
- 3-Que reciben una citación personal, clara y específica con no menos de 72 horas de anticipación
- 4-En la citación va el orden del día especificando con claridad los objetivos de la reunión
- 5-Se circulan previamente los materiales o referencias que se analizaran para favorecer la preparación de los miembros
- 6-Los miembros se preparan , no solo los aspectos de su responsabilidad, sino en todos

## Índices (continuación) (2)

- 7-Y a los miembros se les ha solicitado antes de la reunión sus propuestas de temas necesarios o de interés a tratar
- 8-Ya en la reunión , se hace el chequeo de los acuerdos y se delimitan cumplimientos y responsabilidades
- 9-Se mantiene disciplina organizativa (cumplimiento del horario, normas de funcionamiento, solicitar la palabra, entre otras)
- 10-Los temas que se tratan responden a las prioridades estratégicas fundamentalmente
- 11-Aunque tambien se tratan algunos aspectos operativos, sobre todo de coordinación del consejo
- 12-Hay total transparencia de las informaciones que se brindan
- 13-Los ponentes varían en dependencia de los temas
- 14-Se trabaja con "lectores críticos u "oponencias" con algún miembro del CD que se prepara especialmente para el análisis

## Índices (Continuación) (3)

- 15- Los análisis se hacen con objetividad( manejo de datos, informaciones contrastables, evidencias)
- 16-Hay participación activa de todos los miembros en los análisis
- 17-Predomina un estilo persuasivo, argumental ,por convencimiento en la orientación y decisiones para realizar tareas
- 18-Se opera con centralismo democrático, una vez tomado un acuerdo por mayoría, todos lo asumen y defienden ante los demás
- 19-Los compañeros se tratan con respeto , educación y buena comunicación interpersonal
- 20-Cuando alguien expone, hay escucha activa y atención de los participantes que van tomando notas y apuntes sobre los aspectos tratados
- 21-En el consejo se precisan los aspectos tratados en la reunión que deben ser llevados a los trabajadores de cada área

## **Índices (continuación) (4)**

- 22-Se siente una atmósfera de cooperación y ayuda mutua entre los miembros del CD
- 23-Todos los comentarios se hacen en voz alta y para todos , no como “cuchicheos”
- 24-Se organizan los pasos a seguir , se establecen fechas de cumplimiento y formas de supervisión
- 25-Durante el consejo o unas horas después, se levanta un acta con delimitación y numeración de acuerdos y responsables
- 26-Se hacen circular las actas a los miembros en menos de 72 horas después del consejo

**EVALUAR DEL 1-10**

CRITERIOS DE LA VALIDEZ Y UTILIDAD DE ESTA  
TECNICA ESPEJO

RESULTADOS OBTENIDOS EN ESTA PRIMERA  
APLICACION

# **TRABAJO INDEPENDIENTE REVISAR PARA PROXIMO ENCUENTRO**

Traer dos tareas , una que usted pueda delegar y otra que no pueda hacerlo, fundamentando el por qué de cada una

# **INDICACIONES PRACTICAS DEL CURSO**

## **REALIZAR REVISIONES EN SU TRABAJO COMO**

### **DIRECTIVO**

- Calidad de los planes de trabajo
- Coincidencia y coherencia entre misión, visión y objetivos de trabajo. Relación con la DAFO
- Calidad de las ordenes del día
- Calidad de las actas
- Aplicar la técnica de ESPEJO a sus reuniones y evaluar la calidad de las mismas

# **RECORDAR QUE... UNA REUNION DE TRABAJO**

**ES UN ACTO DE AMOR Y CULTURA ENTRE  
SERES HUMANOS Y DEBE PREPARARSE AL  
DETALLE**

**Tomado del libro: La Dirección que merecemos  
Víctor Puentes**

# **EVALUE DEL 1 al 5**

## **¿Qué tan útil les pareció esta clase?**

Escala

1-Nada

2-Poco

3-Algo

4- Suficiente

5- Bastante

## **EVALUE DEL 1 al 5**

**¿Qué tanto han sido agradables los encuentros  
hasta hoy...?**

Escala

1-Nada

2-Poco

3-Algo

4- Suficientemente

5-Completamente