

## ¿Cómo mejorar las reuniones de un equipo de trabajo?

Elena Muñoz Seco<sup>a,\*</sup>, Rosa Duro Robles<sup>b</sup> y Eva Peguero Rodríguez<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Médico de familia, U.S. Es Castell, Menorca. IbSalut Menorca. España. Presidenta de la Societat Balear de MFyC. Grupo-Programa Comunicación y Salud semFYC-Illes Balears.

<sup>b</sup>Médico de familia. Subdirectora Asistencial de Atención Primaria y Atención a Urgencias Extrahospitalarias del Servei de Salut de les Illes Balears. Miembro y docente del Grupo-Programa Comunicación y Salud semFYC, responsable Balears.

<sup>c</sup>Médico de familia, EAP Castelldefels-1, El Castell, Barcelona. Institut Català de la Salut. Profesora del Departamento de Ciencias Clínicas, Campus Bellvitge, Universitat de Barcelona. Grupo-Programa Comunicación y Salud Semfyc-Catalunya. Barcelona. España.

\*Correo electrónico: elena.munoz@ssib.es

### Puntos clave

- Una reunión eficiente requiere una reflexión previa para decidir si el encuentro es necesario o se puede resolver mediante otro tipo de comunicación.
- La primera decisión será la idoneidad del día y la hora, así como la necesidad de convocar solo a los que aportarán algo al encuentro.
- Es necesario que el encuentro se celebre en un lugar dotado con todos los equipos necesarios y comprobar su correcta disposición en el espacio, así como otras condiciones logísticas.
- Hacer llegar con tiempo suficiente un orden del día claro y concreto (es uno de los aspectos más importantes), así como adjuntar la documentación que es necesario que lean los convocados.
- Es exigible la puntualidad y crear un clima favorable a la participación, por lo que es importante preparar bien el inicio y cuidar la comunicación tanto verbal como no verbal.
- Los roles (director, moderador, secretario, participante) han de quedar definidos según la función de cada miembro en la reunión.
- Las reuniones obedecen a una estructura: de inicio, en la que se exponen los temas a tratar y el objetivo; de núcleo, en el que se profundiza en los temas y se adoptan decisiones, y final, en el que se resumen los acuerdos alcanzados.
- El responsable de la reunión definirá la dinámica de participación más eficaz según el tema a tratar, el tipo de encuentro y sus objetivos, y las características de sus participantes.
- Los acuerdos deberán quedar plasmados en un acta que refleje aportaciones y opiniones, pero, sobre todo, resultados y reparto de cometidos, que debe remitirse a todos los implicados lo antes posible para su consideración e implementación.
- El funcionamiento y los resultados de las reuniones de equipo deben evaluarse posteriormente para comprobar que fueron eficientes y necesarios, y que se han llevado a cabo.

**Palabras clave:** Reuniones de coordinación • Equipos de Atención primaria de salud • Trabajo en equipo • Organización • Dinámica de grupos.

## Introducción

Algún lector reconocerá que, en ocasiones, las situaciones de “equipo resolviendo problemas” pueden darse en la puerta del ascensor o de pie ante la máquina del café del centro, o en el pasillo del vestuario. Los profesionales estamos ávidos de buscar soluciones a los temas que nos ocupan y pode-

mos ser muy creativos en este proceso. Las reuniones de equipo deberían ser, pues, un encuentro de profesionales para informar, discutir, crear, acordar, consensuar, resolver, planificar... temas que afectan al propio equipo. Aunque el hecho de reunirse en sí mismo puede tener beneficios colaterales (cohesión, pertenencia, socialización, apoyo, etc.), a veces las reuniones de equipo sirven para exponer temas po-

co interesantes, son meramente informativas, poco críticas o tienen poca repercusión en el quehacer de los profesionales.

## Cómo resolver la comunicación en el equipo: ¿reuniones sí o no?

Actualmente, la disponibilidad tecnológica de contactar con los compañeros de trabajo por correo electrónico, vía espacio digital compartido del equipo, con comunicación instantánea mediante Skype empresarial, Office Communicator e incluso vía WhatsApp, se suma a la llamada por teléfono a la consulta y al comentario en el pasillo o en el vestuario. La comunicación en los equipos a menudo no es eficaz por excesiva, las informaciones de diferentes niveles coinciden en el tiempo, se solapan, se superponen. Ocurre que los miembros de un equipo a menudo estamos informados de temas poco relevantes y no de otros de suma importancia. Muchos equipos sufren algunos de estos fracasos comunicativos, que resumimos en la tabla 1 con propuestas de mejora.

Las reuniones son muy costosas en tiempo de los profesionales y por lo tanto han de ser productivas. La periodicidad de las reuniones debe ser la necesaria para abordar los temas que afectan al equipo. Se necesitan reuniones más frecuentes si el tipo de liderazgo del responsable es muy democrático y en los equipos formados hace poco tiempo o con cambios recientes en su composición.

Algunos equipos sufren un exceso de reuniones, conocido como “reunionitis”: no todas las reuniones sirven para conseguir los objetivos propuestos, ni todos los objetivos pueden ser alcanzados mediante reuniones. El tiempo de sus profesionales es el principal activo de las organizaciones sanitarias, por lo que optimizarlo es imprescindible.

En otros casos, el problema es el opuesto: equipos que no se reúnen casi nunca para tratar temas que les atañen a todos, al menos formalmente, aunque los profesionales sí se reúnen por su cuenta, según estamentos, afinidad, encuentros casuales, etc. Esta dinámica de “corrillos” no es productiva para el equipo en conjunto, y en ocasiones puede perjudicar gravemente el clima laboral.

El líder de un equipo de trabajo debe promover y conducir las reuniones necesarias para que exista un contacto habitual entre los profesionales y donde se traten los temas que les afectan, de forma transparente y participativa, con una dinámica motivadora para los participantes y alcanzando acuerdos vinculantes para todos. Este responsable debe hacerse dos preguntas: ¿podría abordar esta cuestión de otra manera mejor que con una reunión? ¿Estoy planteando en una reunión un tema que en realidad me tocaría resolver a mí? En ocasiones no debemos convocar una reunión, sino resolver el tema de otra forma, como se indica en la tabla 2.

**TABLA 1. Fracasos comunicativos en los equipos de atención primaria y propuesta alternativa**

Mala comunicación en el equipo	Propuestas de mejora
Correo electrónico: se reenvían correos sin haberlos adaptado	Que antes de reenviar un correo electrónico la persona se lo haya leído y reenvíe solo la información relevante o añada un resumen de lo que es de destacar
Correo electrónico: se envían correos repetidos	Que el equipo directivo acuerde quién reenvía correos electrónicos y a quién
Correo electrónico: se envían muchos correos	Que algún miembro del equipo directivo se encargue de agrupar información relevante
<b>Espacio virtual del equipo</b>	
La información que hay no está actualizada	Una persona del equipo se encarga de actualizar constantemente la información de manera que sea de fácil acceso y esté actualizada
Hay información no relevante	Una persona del equipo se encarga de decidir qué información se cuelga y cuál no
<b>Mensajería instantánea</b>	
Se envía información no urgente por mensaje instantáneo, interrumpiendo la consulta o las tareas	Se acuerda en el equipo para qué casos se utiliza la mensajería instantánea
Se envían datos de pacientes por mensajería instantánea sin permiso explícito del paciente	Pedir permiso al paciente antes de enviar datos suyos por cualquier canal de comunicación
<b>Teléfono</b>	
Se llama por teléfono a los profesionales sanitarios para temas que no son urgentes	Evitar interrupciones en la consulta. Consensuar en el equipo para qué se utilizará cada canal de comunicación

## Tipos de reuniones (o partes de una misma reunión)

### Informativa

Se comunica al equipo el estado de una cuestión, un nuevo proyecto, etc. Son las más frecuentes y menos deseadas, especialmente si todas las decisiones ya se han tomado y el asistente solamente debe escuchar o tomar notas. Puede sustituirse por información escrita o correo electrónico. Puede ser útil en equipos muy dispersos en los que hay que informar de lo que los distintos miembros están haciendo para que se conozca el trabajo de todos.

**TABLA 2. ¿Cuándo evitar una reunión?**

¿Cuándo evitar una reunión?	Alternativa
Cuando es un tema que afecta a una sola persona	Hablar directamente con el miembro implicado
Cuando solo se requiere informar, sin deliberar ni tomar decisiones	Correo a cada miembro (electrónico preferiblemente), con la información simplificada y adaptada por estamentos si es posible
En días o momentos de sobrecarga laboral, estrés o frustración del equipo	Esperar a un mejor momento para convocar la reunión
En caso de conflicto grave entre miembros del equipo	Intentar llegar a acuerdos, pacificación antes de convocar una reunión de todos los miembros
Cuando no hay tiempo de prepararla, sin orden del día ni informaciones previas	Enviar los materiales o las tareas previas con suficiente antelación
Hay malestar en el grupo, falta de cohesión, tensiones interpersonales	Mejor que una reunión formal, convocar una comida o reunión informal/festiva

## Toma de decisiones

Existe una situación que puede ser abordada de diferentes formas. Estas opciones son conocidas por los asistentes. Se convoca solo a los implicados en el tema, sea un grupo profesional, un estamento, un grupo de trabajo, etc. Se debate y se argumenta, acordando o tomando finalmente una decisión que se aplica posteriormente. Es muy importante definir exactamente cuál es el problema que se ha de resolver y las posibles soluciones.

## Organizativa

Existe un proyecto que debe ser llevado a cabo por todo el equipo (por ejemplo: vacaciones y sustituciones, agenda formativa, campaña de vacunación, etc.). Deben presentarse propuestas de trabajo bien preparadas, se discuten brevemente y se consensúan los circuitos y las normas para todos.

## Reuniones lúdicas o festivas

También tienen beneficios para el equipo, al permitir que los miembros se conozcan mejor entre ellos, en un ambiente más distendido que el habitual, por lo que se favorece la cohesión y el sentimiento de pertenencia.

## Antes de la reunión

### Objetivos de la reunión

Las reuniones hay que prepararlas y hay que prepararlas bien. Es una irresponsabilidad convocar una reunión sin saber bien lo que se va a tratar y cómo se va a hacer. Es imprescindible, para que una reunión sea eficaz, que el respon-

sable de esta marque unos objetivos claros. Estos condicionarán el contenido y la metodología de la reunión, y han de permitir medir el rendimiento de la misma. Por tanto, los objetivos han de ser breves, claros y concretos, y han de definir una acción observable, alcanzable y medible.

Pongamos un ejemplo: observa la diferencia entre “informar sobre los indicadores de prescripción del contrato de gestión” y “mejorar los indicadores de prescripción”.

## Convocatoria y orden del día

La convocatoria se ha de realizar con el tiempo oportuno, asegurándose de que podrán acudir los miembros relevantes del equipo en relación con el tema de que se trate. Hay que intentar evitar reuniones en fechas que dificultan la asistencia, como cuando hay varios miembros del equipo de vacaciones o en picos de sobrecarga de trabajo (por ejemplo, “gripe”).

En la convocatoria hay que detallar fecha, lugar, hora y duración prevista de la reunión, quién convoca la reunión y quiénes están convocados. Se ha de valorar a qué personas del equipo o fuera del equipo convocar en función del tema y objetivos a tratar.

En el orden del día hay que detallar el/los temas a tratar y se recomienda especificar los objetivos de la reunión.

La duración de la reunión se adecuará al orden del día. Recomendamos, para reuniones de equipo, una duración de unos 45 minutos. Ocasionalmente pueden ser más largas, pero no son productivas cuando duran más de 90 minutos.

## Aspectos materiales y logísticos

Preparar con antelación los apoyos que precisemos: proyector, pizarra, ordenador, material de trabajo durante la reunión, etc. Comprobar antes de la reunión que todo funciona.

En la medida de lo posible acondicionar la sala donde se va a realizar la reunión, para garantizar el éxito de la misma: iluminación, temperatura, ventilación, espacio, disposición de las sillas y asistentes favorable a la participación, disponibilidad de folios para tomar notas, bebidas como agua, etc.

La disposición de los asientos, a ser posible, debería ser circular o elíptica, alrededor de una mesa (o alternativamente utilizar sillas con accesorio para tomar notas). Puede ser útil un reloj a la vista de todos.

## Contenidos, estructura

Los contenidos y la estructura de la reunión responderán al tipo y a los objetivos de la reunión. No es lo mismo una reunión informativa que una reunión en la que se toman decisiones.

En general, cualquier reunión tiene un inicio, un núcleo y un final. Las tres partes han de quedar diferenciadas. En el inicio han de quedar claros el/los objetivos de la reunión, en el núcleo se desarrollan los temas a tratar y se alcanzan los objetivos, y en la parte final se resumirá la reunión especifi-

cando conclusiones y marcando tareas concretas si derivan de los objetivos de la reunión.

### Información/participación previa de los asistentes

Si para la reunión es necesario leer documentación, se ha de adjuntar a la convocatoria con tiempo suficiente. Si queremos que los participantes hagan un trabajo previo, hay que especificarlo, teniendo la posibilidad de trabajarlo previamente por correo electrónico. No enviar documentación que no sea necesaria o que resulte excesiva. El objetivo de esta preparación previa es conseguir que todos se sientan responsables del éxito de la reunión. Evidentemente, el director de la reunión tiene la responsabilidad principal sobre el desarrollo de esta, pero todos los participantes tienen que tener un rol y un compromiso con el resultado de la reunión.

## Durante la reunión

### Inicio: puntualidad, clima, acogida

Se recomienda que los organizadores lleguen con antelación.

Es necesario empezar a la hora programada o como máximo 5 minutos después (cortesía), para potenciar la puntualidad y por respeto a quien ha llegado a la hora. Si se acostumbra a empezar más tarde de la hora programada, se fomenta que nadie llegue puntual.

Los miembros del equipo acuden con sus propios pensamientos y problemas, se necesita un tiempo de aclimatación al inicio de la reunión, para conseguir orientar y concentrar la atención de los asistentes. No es una buena idea empezar por divagaciones o temas “livianos” mientras se espera que acuda la mayoría o una parte del equipo. La mejor y más simple estrategia es empezar puntualmente y hacer reuniones óptimas, esto motivará a las personas a llegar puntuales.

Es clave hacer una buena acogida de los asistentes y crear un clima positivo y favorable a la participación. También es fundamental un clima cordial de libertad y confianza donde todos los participantes se sientan a gusto y puedan decir lo que piensan.

Recomendamos preparar bien el inicio de la reunión, ensayando las primeras frases, no dejarlo a la improvisación. Cuidar la comunicación no verbal, usar un tono de voz adecuado, mirar a todos los participantes. De esta forma podremos detectar resistencias; si las hay, es importante desactivarlas al principio de la reunión.

Para empezar, se presenta el orden del día y se exponen los objetivos que se quieren alcanzar: debe hacerse de manera clara, concisa y comprensible para todos. Es decir, huir tanto de la retórica y la reiteración como de la esquematización y brevedad excesivas. Lo primero es un mal inicio que no favorece la concentración, y lo segundo no aclara lo suficiente.

### Roles: director, secretario, moderador, participantes

Definiremos aquellos miembros que cumplen una función en la reunión. En muchas ocasiones, sobre todo si el grupo es pequeño, el director asume varios roles:

**Director.** No tiene por qué ser parte del equipo directivo del centro, es quién convoca y dirige la reunión. Las funciones clave del director se detallan en la tabla 3.

**Secretario.** Conviene que el coordinador tenga una persona de apoyo con quien haya preparado la reunión y que pueda auxiliarle ante imprevistos logísticos o de otra índole. Toma notas durante la reunión y prepara el acta.

**Moderador.** Gestiona la participación, encargándose de los turnos de palabra. Útil en reuniones con muchos participantes. A veces puede ir sintetizando las aportaciones de los asistentes, elaborando conclusiones según los temas, controlando el tiempo disponible para cada asunto a tratar.

**Participantes.** El resto de los asistentes. Son responsables de contribuir con sus aportaciones al desarrollo de la reunión. Si alguno de los participantes no es conocido por el resto, se recomienda presentarlo al inicio de la reunión. Cada uno tiene sus propias motivaciones, valores, percepciones u opiniones. Respetar y valorar a todos los participantes favorece el desarrollo y el éxito de la reunión.

**TABLA 3. Claves para dirigir/moderar una reunión: funciones del director**

Promover la participación de todos los asistentes
Seguir el orden del día, y no perder de vista los objetivos de la reunión
Mantener el control de la reunión sin ser autoritario. Orientar y reorientar al grupo hacia la búsqueda de soluciones
Mantener la calma ante situaciones imprevistas, discusiones, tensiones
Administrar el tiempo y regular las intervenciones guiando la discusión. No permitir que la reunión se desvíe a temas irrelevantes o fuera del orden del día
Escuchar de forma activa
Mantener un ambiente cordial y positivo. Empatizar con los participantes. Intervenir si un participante “ataca” las aportaciones de otro
Favorecer que todos los asistentes se sientan responsables del éxito de la reunión
Exigir respeto en el intercambio de opiniones, aunque no las compartamos
Reconocer las intervenciones, valorarlas y recogerlas
Ir resumiendo y devolviendo al grupo
No permitir que la reunión acabe sin conclusiones

## Núcleo de la reunión: dinámicas de participación

Tras el inicio en el que se han clarificado los temas a tratar y los objetivos de la reunión, en el núcleo o desarrollo de la reunión se profundiza en los temas que se van a tratar para lograr los objetivos, con debate y aportaciones de los miembros del equipo. La participación de los asistentes puede ser una ayuda o un obstáculo para que la reunión sea productiva, tal como se resume en la tabla 4.

Las reuniones pueden enriquecerse con dinámicas de participación, que serán más o menos adecuadas en función del número de asistentes:

- Podemos considerar un grupo pequeño hasta 10-12 personas, con posibilidad de ver las caras de todos los participantes y favorece la participación activa.

**TABLA 4. Participación en reuniones: ayudas y obstáculos**

Ayudas	Obstáculos
Valorar todas las opiniones: asintiendo, tomando nota	Interrumpir cuando no estamos de acuerdo, minusvalorar a los más lentos, a los que intervienen poco
Aportar para discutir, contrastar, escuchar para aprender	Discutir para ganar, derrotar. Descalificar, ridiculizar
Propuestas positivas para mejorar algo	Criticar cualquier propuesta, focalizar en las dificultades, lo negativo
Preguntar a todos y dejar espacio para que puedan aportar	Dar una lección magistral sobre un tema demostrando que sabe mucho más que el grupo
Respeto estricto por el turno de palabra sin interrumpir	Cuchicheos, subreuniones o discusiones paralelas
Responder cuando nos preguntan o nos toca hablar, no mantenernos callados, aunque sea para decir que no tenemos nada que aportar	Cambiar de tema cuando no interesa lo que se está discutiendo o no tenemos nada que aportar
Mostrar atención, mirando a la persona que habla, incluso tomando notas	Leer documentos, mirar el móvil y otras distracciones mientras hablan los demás
Hacer resúmenes de vez en cuando para clarificar y consensuar con el grupo	Un miembro del equipo domina la conversación, no se hacen preguntas, el nivel de atención baja
Aportaciones breves, concretas, ir al grano, proponer soluciones	Discursos de intenciones, autobombo, largas disertaciones teóricas
Analizar y evaluar los hechos, los detalles, las acciones concretas	Juzgar a las personas, evaluar los conjuntos como "buenos o malos"
Acordar acciones concretas, evaluables, detallarlas y establecer un cronograma de aplicación	Acordar una acción global, sin repartir responsabilidades, detallar circuitos o especificar cuándo y cómo se llevará a cabo

- Grupo mediano, entre 10-12 y 40 personas, donde también se puede lograr participación activa, aunque no tan fluida como en el pequeño.

- Raramente en una reunión de equipo sanitario habrá grupos más grandes, y además con más de 40 personas normalmente son reuniones informativas. Si es necesario establecer dinámicas de participación en un grupo tan grande, tendremos que dividir al equipo en grupos más pequeños. Esta división puede ser por estamentos, por proyectos, por responsabilidad, etc., en función de los objetivos a alcanzar.

Las técnicas de grupo o dinámicas de participación son técnicas para comunicarse, para canalizar mejor las aportaciones y lograr los objetivos planteados. Para aplicarlas conviene estar familiarizado con ellas, o si es la primera vez que se utilizan, ensayarlas antes.

Veamos algunas dinámicas adecuadas para reuniones de equipos de trabajo:

### Discusión dirigida

**Objetivo:** profundizar en un tema mediante un análisis crítico, estimulando la comunicación y el trabajo en equipo.

**Método:**

- Con antelación se facilitan varias preguntas preparadas para iniciar y guiar la discusión e información que pueda ser de utilidad para los participantes.
- En la reunión, el director va pidiendo opiniones y concediendo los turnos de palabra, clarificando las intervenciones, y realizará un resumen de lo tratado para finalizar con una visión de conjunto, sin inclinarse a favor de una u otra opinión.

### Brainstorming (lluvia o tormenta de ideas)

**Objetivo:** producir gran cantidad de ideas.

**Método:**

- El director lanza preguntas. Todos los participantes expresan las ideas que tienen en relación con el tema con absoluta libertad.
- Es necesario escuchar a los demás desde el respeto absoluto, pensar y vencer el miedo a expresar. Toda crítica está prohibida, toda idea es bienvenida, tantas ideas como sea posible. Facilita la intuición y la asociación de ideas desde la interacción en el grupo.
- Sólo al final, cuando se agota la producción de ideas, se realiza una evaluación de las mismas.

### 4 x 4

**Objetivo:** generar y consensuar ideas haciéndolas propias.

**Método:**

- Cada participante escribe cuatro ideas que pueden dar respuesta al tema planteado. Se agrupan de dos en dos los

participantes y ponen en común las ocho ideas quedándose con cuatro por consenso. Después, los participantes se agrupan de cuatro en cuatro, de las ocho ideas se quedan con las cuatro mejores, y así sucesivamente.

- Al final tenemos cuatro ideas fundamentales trabajadas y elegidas por todos.

### Philips 6

**Objetivo:** obtener muchas opiniones en poco tiempo con participación de todo el equipo, resolver un problema de forma creativa y descubrir las divergencias existentes ante un tema concreto.

#### Método:

- Se divide al grupo en subgrupos de seis componentes máximo; durante 6 minutos discutirán para responder a una pregunta o resolver un problema.

- En cada grupo, cada integrante expone su opinión durante un minuto. Un secretario designado por el grupo tomará nota de las aportaciones, y en el último minuto, se realiza un resumen de opinión del subgrupo.

- Un portavoz de cada grupo expone en común sus resultados, que una vez comparados con los del resto de los subgrupos serán sintetizados por el moderador y anotados en la pizarra.

- Si todavía quedan puntos por tratar, se repite el proceso hasta que se hayan trabajado todos los aspectos.

### Técnica del grupo nominal

**Objetivo:** Tomar decisiones en común con un grado alto de consenso.

#### Método:

- Tras la descripción del problema, se establece un tiempo de reflexión individual. Se debe respetar el silencio durante el tiempo establecido y no interrumpir ni expresar nuestras ideas a otro participante hasta que el moderador nos lo indique.

- Durante unos minutos (entre cuatro y ocho), los participantes anotan en silencio todas sus ideas.

- Después se hace una ronda en la que cada participante expone una sola idea cada vez, con la única interacción posible entre moderador y participante.

- Cuando todas las ideas estén escritas, se inicia una discusión entre los participantes para aclarar las dudas que puedan existir sobre lo que ha quedado escrito, y se puede modificar alguna aportación.

- De nuevo en silencio, cada asistente, utilizando unas fichas, ordena jerárquicamente y pondera las aportaciones que le parecen más importantes. Se suman todas las puntuaciones individuales y se obtiene una jerarquía de ideas con las que se repite de nuevo el proceso hasta que se llega a la conclusión final.

### Seis sombreros para pensar

**Objetivo:** facilitar la resolución de problemas troceando su análisis desde diferentes puntos de vista de forma creativa.

#### Método:

- Esta técnica utiliza la metáfora de ponerse o quitarse sombreros de diferentes colores. Cada color representa una actitud, una dirección del pensamiento, que debemos tomar y defender cuando nos colocamos en la cabeza, imaginaria o realmente, ese sombrero.

- Sombrero blanco: pensar en datos objetivos y en la información que hay. Los datos deben exponerse tal cual, sin argumentación, ni explicación alguna.

- Sombrero rojo: se valora el problema mediante la intuición, sentimientos y emociones, sin justificarlos.

- Sombrero negro: ideas de juicio y cautela; representa el lado lógico y crítico, señala los aspectos negativos de forma objetiva.

- Sombrero amarillo: busca utilizar la lógica positiva para valorar lo que es beneficioso o útil, lado positivo y optimista.

- Sombrero verde: se trata de invocar la creatividad, busca nuevas ideas.

- Sombrero azul: la mirada global, el control y la gestión del proceso de pensamiento; ha de organizar el pensamiento y dar las instrucciones necesarias para pensar y controlar al resto de sombreros. Se encarga de realizar la síntesis final.

### Cierre de la reunión

Es importante no cerrar la reunión de forma súbita, aunque es fundamental terminar en hora.

Resumir al acabar:

- Puntos importantes, conclusiones.
- Acuerdos a los que se ha llegado.
- Plan de acción, tareas y responsables asignados.

Si ha habido mal control del tiempo y se acerca la hora del final de la reunión sin haber abordado todos los puntos del orden del día, hacer un resumen de en qué punto está la reunión y acordar si se alarga la reunión o se convoca otra para proseguir.

Al cierre, enfatizar la importancia que han tenido todas las aportaciones y agradecer la participación a todos.

## Después de la reunión

### El acta de una reunión

Es el documento más importante donde se plasma el resultado de la reunión. Ha de reflejar todos los puntos abordados, con las aportaciones de los distintos miembros, las conclusiones más importantes y las pautas de acción acordadas pa-



**TABLA 5. Preguntas relevantes para evaluar una reunión de trabajo**

Pregunta	Sí/No
¿Se convocó la reunión con tiempo suficiente para prepararla bien?	
¿Se distribuyó el material necesario para que los asistentes lo analizaran?	
¿Se prepararon bien todos los participantes?	
¿Empezó y acabó a la hora planeada?	
¿Se abordaron todos los temas del orden del día?	
¿Era el tiempo adecuado el asignado para cada punto y para su discusión?	
¿Se centraron los participantes en los puntos definidos o se desviaron de ellos?	
¿Fue eficaz la dinámica utilizada para abordar cada tema?	
¿El director de la reunión favoreció la participación de todos los miembros?	
¿El resultado de la reunión fue un listado de acciones, con responsable/s para cada una de ellas y un cronograma de ejecución?	
¿Se redactó el acta y se hizo llegar a los asistentes en los días posteriores a la reunión para aportaciones?	
¿Incluye el acta un resumen relevante de los temas abordados, su discusión y las conclusiones, de forma que los no asistentes se hicieran una idea cabal de la reunión?	

ra cada punto. Es necesario también clarificar las responsabilidades de cada miembro del equipo respecto a cada punto del plan de acción.

Es extremadamente necesario que el acta o resumen de la reunión llegue rápidamente. Resulta una buena herramienta para que los asistentes revisen los temas tratados y las aportaciones realizadas, así como para los miembros del equipo que no han podido asistir. El envío del acta en un plazo de pocos días permite las aportaciones o correcciones oportunas, puesto que los asistentes aún tienen frescas sus impresiones sobre la reunión.

En algunos equipos, para algunas reuniones concretas el acta se hace de manera simultánea y proyectada, así se elabora consensuadamente.

## Comunicación del plan de acción, seguimiento

Los acuerdos que se tomen deben ser evaluados posteriormente, y este seguimiento no siempre debe ser realizado por el director/a del equipo, sino que puede haber un responsable de seguimiento para cada una de las líneas de acción. Si es posible, en reuniones posteriores puede exponerse al equipo si las medidas acordadas han sido implementadas o no: las personas tienen que comprobar que fue útil asistir y aportar a la reunión previa.

## Evaluación de una reunión

El/los responsables de la reunión, tal vez con algún miembro más del equipo, después de terminada deben analizarla planteando dos preguntas:

1. ¿Qué hemos hecho bien?
2. ¿Qué queremos hacer de forma diferente en la siguiente reunión?

Dedicar 5 o 10 minutos a su respuesta permitirá que el equipo mejore su desempeño, las relaciones en el trabajo y la satisfacción. En la tabla 5 se incluyen preguntas relevantes para identificar lo que el equipo ha hecho bien y lo que quiere hacer de otro modo.

## Bibliografía general

- Barker A. Cómo dirigir reuniones. How to Manage Reunions (Spanish Edition). Barcelona: Gedisa; 2003.
- Barragan Brun N, Prados Castillejo JA, Peguero Rodríguez E. Cómo mejorar la eficiencia en las reuniones de equipo. AMF. 2015;11:14-23.
- Borrell Carrió F. Cómo trabajar en Equipo. Barcelona: Gestión 2000; 2007.
- Carrasco I. Cómo dirigir reuniones I, II y III [Internet]. Claves del liderazgo responsable. [citado 9 de noviembre de 2017]. Disponible en: <http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com.es>
- Castro A de. Manual práctico de Comunicación Organizacional. Madrid: Verbum; 2017.
- Effective Meetings [Internet]. University of Calgary [citado 7 de noviembre de 2017]. Disponible en: [http://people.ucalgary.ca/~design/engg251/First%20Year%20Files/effect\\_meet.pdf](http://people.ucalgary.ca/~design/engg251/First%20Year%20Files/effect_meet.pdf)
- HBR Guide to Making Every Meeting Matter. Harvard: Harvard Business Review Press; 2012 (HBR guide series).
- McConnell CR. The chairperson's guide to effective meetings. Health Care Superv. 1997;15:1-9.
- O'Dea NA, de Chazal P, Saltman DC, Kidd MR. Running effective meetings: a primer for doctors. Postgrad Med J. 2006;82:454-61.
- Sachs L. How to make staff meetings more enjoyable and productive. J Med Pract Manage. 2000;16:27-30.