

# Treball obert

## Protocol de reunions

Gener de 2024

UOC

Universitat Oberta  
de Catalunya

### Sumari

- Introducció
- Compromisos generals
- Quan s'ha de convocar una reunió
- Com és una bona reunió
- Recomanacions segons els diferents tipus de reunions

# Índex

<b>1. Introducció</b>	<b>3</b>
<b>2. Compromisos generals per a les reunions a la UOC</b>	<b>4</b>
<b>3. Quan s'ha de convocar una reunió?</b>	<b>5</b>
3.1. Alternatives a les reunions	5
<b>4. Com és una bona reunió?</b>	<b>8</b>
4.1. Abans de la reunió	8
4.2. Durant la reunió	8
4.3. Després de la reunió	10
<b>5. Recomanacions segons els diferents tipus de reunions</b>	<b>10</b>
5.1. Reunions virtuals (videoconferències)	10
5.2. Reunions presencials	11
5.3. Reunions híbrides	11

# 1. Introducció

El desembre del 2021 es van elaborar diverses guies i protocols en relació amb la Nova Manera de Treballar. El protocol de reunions s'ha revisat per tal d'adaptar-lo al context actual de treball de la Universitat.

Aquest document té l'objectiu de **definir compromisos i criteris generals** entorn de les reunions que acompanyin el model de treball obert. En aquest context, pren importància definir per què ens reunim, i com i quan ens reunim per treballar de manera més eficient.

*Nota: entenem que una reunió és una trobada síncrona de persones. El focus del document se centra en les **reunions formals**, que es fan en un lloc físic o un espai virtual en un horari concret, habitualment amb una durada limitada i per aconseguir un objectiu preestablert. Es deixen de banda, per tant, les reunions o trobades informals que poden tenir lloc pràcticament en qualsevol espai (físic o virtual) i que habitualment no tenen un objectiu o un ordre del dia explícit planificat.*

## 2. Compromisos generals per a les reunions a la UOC

- Es recomana que les reunions es **facin preferiblement dins l'horari de sincronia de les 9.30 a les 17.00 h** (reservant sempre un espai per dinar), a excepció d'aquelles reunions que calgui fer amb persones que són en altres fusos horaris o que fan horaris especials.
- S'estableix el **divendres com a dia de treball asíncron** (sense reunions) a la UOC.
- Per poder convocar reunions en horaris factibles per a les persones que hi participen, cal que **tots els treballadors i treballadores comparteixin** la seva **disponibilitat** a través del calendari de Google. Per fer-ho, cal activar l'opció *Fes que estigui disponible per a Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya* al calendari de Google de la UOC. Compartir tota la informació dels esdeveniments o només si s'està disponible o no és una decisió personal.
- Es recomana que cada persona es **bloquegi** al calendari l'estona de **dinar**, que ha de ser de, com a mínim, **45 minuts**. Les persones que convoquen reunions han de respectar la necessitat de tenir una pausa per dinar.
- La persona que convoca la reunió ha de comprovar la **disponibilitat de les persones que hi han de participar** per tal de no generar conflictes entre reunions.
- Les reunions han de tenir la **durada mínima** imprescindible (convé no caure en l'automatisme d'una hora de durada), però, si duren més d'una hora i mitja, s'ha de fer una **pausa** mínima de cinc minuts.
- Les reunions s'han de convocar amb **inici a l'hora i cinc minuts**, per facilitar un temps mínim de transició per a les persones que encadenen reunions.
- En les **reunions híbrides** (una part hi participa presencialment i una altra en remot), les persones que hi són presencialment s'han de connectar a la reunió mitjançant el seu ordinador portàtil per facilitar que les que hi assisteixen en remot segueixin la conversa i es gestionin les sol·licituds de paraula perquè puguin intervenir d'una manera més equitativa.
- **Qui convoca** la reunió **decideix la necessitat de la presencialitat** tenint en compte el que especifica [l'apartat 2](#) del document dels criteris de treball obert.

- En cas que la **reunió** sigui **presencial**, s'espera l'**assistència de les persones convocades**, i cal que **justifiquin la no assistència**.
- **Cal evitar les reunions** que es puguin substituir per altres vies de comunicació. Cal valorar la utilitat de les reunions periòdiques i plantejar-se si cal fer-les sempre o només quan hi hagi temes rellevants que es beneficien de la sincronia. S'han de potenciar els mitjans de treball asíncron.

## 3. Quan s'ha de convocar una reunió?

Abans de convocar una reunió, cal assegurar-se que la reunió és **necessària** realment. Les reunions tenen un cost elevat per a les organitzacions, en termes de pèrdua de temps per a les persones assistents si no estan ben planificades i dissenyades, de cost d'oportunitat de ser en una reunió que aporta poc o res, i de costos salarials<sup>1</sup> dels qui hi assisteixen si la reunió no té un objectiu que impliqui tothom qui hi participa.

S'ha de definir quin és el **propòsit** de la reunió (per què ens hem de reunir) i quin n'és l'**objectiu** (què volem aconseguir). Per exemple, el propòsit d'una reunió diària de sincronització de l'equip pot ser facilitar la transferència d'informació i la col·laboració entre els membres de l'equip per augmentar-ne la productivitat i posar de manifest punts en què es poden ajudar els uns als altres, mentre que l'objectiu d'una reunió en concret pot ser desbloquejar un cert projecte en el qual s'estan trobant dificultats. En funció del que es defineixi, s'ha de decidir si és necessari fer una reunió i, si és així, quin format s'ha d'utilitzar (presencial, virtual o híbrid) i qui cal convocar-hi.

És important identificar si és absolutament necessari treballar el tema de què es vol tractar de manera síncrona o si hi ha alternatives tan vàlides o més per assolir el mateix objectiu. En general, les reunions són més recomanables per fomentar relacions i per intercanviar idees sobre qüestions complexes, com ara a l'hora d'iniciar o definir un nou projecte, entre d'altres.

### 3.1. Alternatives a les reunions

Hi ha nombroses tècniques de reunions per comunicar informació, recollir les opinions de l'equip o conèixer més bé la gent. Algunes d'aquestes tècniques necessiten la participació síncrona de tots els participants, però d'altres, no.

<sup>1</sup> Trobareu una calculadora dels costos associats a les reunions aquí: [https://www.lucidmeetings.com/lucid/calculators/total\\_costs](https://www.lucidmeetings.com/lucid/calculators/total_costs)

A continuació, s'enumeren algunes finalitats que **no requereixen una reunió**, juntament amb possibles alternatives:

- **Comprovar l'estat d'un projecte.** Quan es vol obtenir informació actualitzada sobre l'estat d'un projecte és millor sol·licitar informes individuals als membres de l'equip en lloc de fer una reunió. Si tothom necessita saber en què treballen els altres, llavors es pot fer servir una eina de gestió de projectes (com ara Trello) o, almenys, un document compartit (un Google Sheet, per exemple) en què tothom tingui les tasques assignades i pugui anar actualitzant-ne l'estat.
- **Informar l'equip sobre una notícia o una altra informació no sensible.** No cal fer una reunió per anunciar alguna cosa o informar sobre una notícia. El correu electrònic, els grups i les sales de Google són perfectes per a aquest propòsit. I ni tan sols cal preparar un text. En lloc d'això, es pot gravar una presentació de vídeo breu i enviar-la o penjar-la als mitjans que acabem d'esmentar. Si es creu que el contingut passarà desapercbut, es poden enviar missatges de seguiment per assegurar-se que tothom rebi la informació (per exemple: "Si us plau, confirmeu-me que heu revisat aquesta informació i que us sembla bé que..."). També es pot oferir una sessió síncrona de preguntes i respostes uns dies després d'haver enviat la informació. D'altra banda, si és una informació que pot ser útil en moments posteriors, és important que sigui fàcilment localitzable per a totes les persones que hi estiguin interessades.
- **Recollir les primeres idees sobre un projecte.** La pluja d'idees es pot beneficiar del cara a cara, però funciona més bé quan s'ha pogut pensar en el tema abans. Es pot crear un document col·laboratiu en el qual totes les persones implicades puguin anotar les idees inicials. La reunió es convocaria en una segona fase per ampliar i debatre les idees generades.
- **Fer equip.** Si l'objectiu és millorar l'ambient de l'equip, pot ser preferible compartir alguna situació més social i relaxada —des d'anar a esmorzar junts fins a participar en una activitat lúdica— que organitzar una reunió formal. No obstant això, les reunions de treball poden ajudar a la cohesió perquè faciliten l'intercanvi d'idees i punts de vista, i, per tant, el coneixement mutu entre els membres de l'equip.
- **Conèixer millor l'equip.** Les reunions de treball poden servir com a "teràpia de grup" perquè les persones expressin les seves frustracions o rebin el reconeixement dels altres, de manera que puguin conèixer millor els companys i companyes. No obstant això, si es vol establir un clima de confiança, no cal programar reunions. És preferible mantenir converses informals en què les persones puguin comentar si alguna cosa els preocupa o els interessa, i demostrar que els canals de comunicació amb el cap estan sempre oberts. Per a això no cal recórrer a reunions específiques amb aquesta finalitat, sinó que es poden aprofitar els moments previs o posteriors a una reunió presencial o virtual amb un fi formal o els moments que es comparteixen a l'oficina.

- **Resoldre dubtes ràpids o emergències.** El telèfon i el xat permeten resoldre dubtes ràpids o qüestions urgents, amb la qual cosa s'evita convocar una reunió que sovint acabaria sent més llarga. En concret, parlar per telèfon permet aixecar-se de la taula i estirar les cames mentre es parla.

### Alternatives a les reunions

Objectiu	Alternatives a les reunions
Comprovar la situació d'un projecte	Informes individuals Eines de gestió de projectes Documents compartits
Comunicar notícies o informació de tipus no sensible	Correu electrònic Grups i sales col·laboratius Butlletins interns Videopresentacions Missatges de seguiment
Recollir les primeres idees per a un projecte	Document col·laboratiu Pissarra virtual
Fer equip	Situacions socials relaxades
Conèixer millor l'equip	Converses d'un a un Actualitzacions freqüents sobre el context personal
Resoldre un dubte ràpidament	Trucada telefònica Xat

## 4. Com és una bona reunió?

Per poder fer una bona reunió i aconseguir els resultats que volem, hem de tenir en compte tres fases: què fem abans de la reunió, durant la reunió i després de la reunió. Aquests consells són vàlids per a qualsevol tipus de reunió, tant presencial com virtual o híbrida.

### 4.1. Abans de la reunió

- Totes les persones participants han de rebre una **convocatòria** que inclogui un **ordre del dia i la documentació prèvia**, si n'hi ha, i indiqui com s'espera que es **preparin** per a la reunió. L'ordre del dia ha de dir, com a mínim, l'objectiu de la reunió (en particular, si es vol compartir informació, rebre *input* o prendre una decisió), els punts de què s'ha de tractar, qui s'ocupa de cada punt i el temps que s'ha de dedicar a cada part, així com l'enllaç per connectar-se a la reunió, en cas que sigui virtual o híbrida. Si la reunió és **presencial**, s'ha d'**indicar en la convocatòria**, en què també ha de constar l'espai on es farà.
- S'ha de convidar el **nombre mínim de participants** necessari, i només els que hi hagin de contribuir i tinguin responsabilitat directa sobre el tema per facilitar decisions.
- Cal decidir qui ha de fer l'acta de la reunió i informar-ne.
- En cas de reunions virtuals o híbrides:
  - Cal assegurar-se que la **tecnologia funciona** sense problemes (càmeres multidireccionals i micròfons que enfoquen qui parla), que hi hagi bona il·luminació i que no hi hagi soroll ambiental.
  - Tots els participants han de tancar, desconnectar o posar en silenci qualsevol possible font de distraccions, especialment avisos de correu, trucades i missatges.

### 4.2. Durant la reunió

- **Cal respectar l'hora** de l'inici i l'hora d'acabament de la reunió.
- S'ha de començar la reunió explicant l'agenda, el propòsit i l'objectiu de la reunió, i també els descansos que es faran, en cas que n'hi hagi.
- Si s'ha organitzat una reunió amb **treball previ** asíncron, durant la reunió s'ha de deixar un espai per valorar la feina feta i a partir d'aquí comentar-la.
- Convé que hi hagi una **persona encarregada de controlar el temps** per assegurar que es vagi avançant en l'ordre del dia i que els participants no s'enganxin en



discussions de detall. Quan es vegi que la reunió no avança o que el debat s'encalla, cal interrompre la conversa per avisar que es porta "x" temps en aquell punt, o que queda només "x" temps per acabar la reunió. També cal avisar que és el moment de fer una pausa, si la reunió és llarga. Convé que no sigui la persona que lidera la reunió ni qui en fa l'acta qui ho faci. La seva tasca és facilitada si s'ha assignat prèviament la durada de cada part de la reunió. Una altra manera d'utilitzar el controlador de temps és que els altres participants li demanin "Com anem de temps?". Això pot servir per enviar un missatge subtil a qui parla, si s'allarga massa.

- En general, convé que les reunions siguin actives. De manera específica, si hi ha més de quinze persones convocades, es recomana fer **dinàmiques participatives** per implicar tothom en els temes objecte de la reunió. Organitzar grups més petits que treballin sobre algun tema i després compartir les conclusions afavoreix la implicació dels participants.
- Es recomana no fer una **presentació** de més de quinze minuts, i s'ha de valorar, en funció del tema, si s'hauria de remetre el document de presentació abans de la reunió, de manera que aquesta es pugui centrar a comentar el document en comptes d'explicar-lo.
- Si s'utilitza la **pantalla compartida**, recordem que s'ha de desconnectar quan s'hagi acabat.
- Cal respectar els **torns de paraula**. Les eines de videoconferència ho faciliten, ja que normalment es crea una llista de paraules demanades. Hi pot haver intervencions molt curtes sense torn quan es respon a una al·lusió o quan fan una aportació molt directament al tema de què es tracta, però en aquest darrer cas cal preguntar si les paraules ja demanades es refereixen a aquest tema.
- **Cal concentrar-se** en la reunió i evitar la "multitasca", com ara mirar el mòbil o pensar en altres temes. Per afavorir la concentració pot ser útil prendre notes sobre els temes de què es va parlant.
- Cal fer **descansos** en qualsevol reunió que duri més d'una hora i mitja, o —cosa que seria més recomanable— reflexionar si seria millor dividir-la en reunions més curtes que se centrin en diferents objectius o substituir part de la reunió per treball asíncron.
- Cal **documentar** els acords i els compromisos sobre qui ha de fer què i en quin termini.

### 4.3. Després de la reunió

- S'ha d'enviar l'acta de la reunió amb les conclusions i els acords a tots els participants.
- Cal fer un seguiment dels acords a què s'ha arribat a la reunió.

## 5. Recomanacions segons els diferents tipus de reunions

Les reunions poden ser virtuals, presencials o híbrides, depenent de si totes les persones que hi participen ho fan en remot, al mateix espai o si hi assisteixen de manera combinada (hi ha assistents en remot i assistents presencials). La persona que convoca la reunió decideix quin seria el format més convenient en funció de l'objectiu que s'ha de tractar.

### 5.1. Reunions virtuals (videoconferències)

Les reunions virtuals o videoconferències són les que es fan en línia i que demanen l'assistència de manera síncrona de tots els participants. És un format de reunió més inclusiu, perquè permet participar a qualsevol persona que hagi estat convocada independentment del lloc físic on treballi.

Alguns aspectes que s'han de tenir en compte en les reunions en format virtual i que les diferencien de les presencials són els següents:

- En general, es recomana a tots els assistents a la reunió que tinguin la **càmera oberta**. Convé que la pantalla i la càmera a la qual miren els participants estiguin a l'altura dels ulls per afavorir un contacte visual tan directe com sigui possible, i evitar mirar avall i l'efecte "fosses nasals".
- Cal tenir present la **fatiga** virtual i la fatiga de format. A causa dels alts nivells de concentració sostinguda, la fatiga comença a notar-se a partir dels trenta o quaranta minuts d'estar connectats a la reunió.<sup>2</sup> És important fer **descansos** de cinc minuts sempre que la reunió duri una hora i mitja o més.
- Si s'ha fet un **treball asíncron previ** a la reunió, durant la reunió s'ha de deixar un espai per valorar la feina feta i a partir d'aquí comentar-la.
- En cas que la reunió sigui de més de set o vuit participants, es recomana que hi hagi una persona **cofacilitadora** que estigui pendent que tothom s'hi pugui connectar. Això dona tranquil·litat a qui lidera la reunió.

---

<sup>2</sup> SPATARO, Jared (2020): *El futuro del trabajo: lo bueno, lo malo y lo desconocido*. News Center Microsoft Latinoamérica. <https://news.microsoft.com/es-xl/el-futuro-del-trabajo-lo-bueno-lo-malo-y-lo-desconocido/>

## 5.2. Reunions presencials

Les reunions presencials són les que es duen a terme en un lloc físic determinat i que requereixen l'assistència presencial de tots els participants.

La **convocatòria** a les reunions presencials ha d'indicar la presencialitat de manera explícita i s'ha de fer amb una anticipació mínima recomanada **d'una setmana**.

Seguidament es detallen algunes activitats que pel seu contingut podrien tenir format de reunió i que es considera que és important fer-les presencials:

- Entrevistes de **selecció** de noves incorporacions en la darrera etapa del procés.
- Acollida de **noves incorporacions**.
- Converses de **retorn (*feedback*) i seguiment** (no només PeopleReview) i **acord d'objectius**, ja que la presencialitat afavoreix llegir millor el llenguatge corporal en el procés comunicatiu.
- **Reunions de treball amb persones d'altres equips** segons els temes o projectes en què és important **crear vincles i compartir** diferents punts de vista per al bon funcionament del projecte; per exemple, reunions d'arrencada d'un projecte o reunions per resoldre dificultats del projecte, entre d'altres.
- Recepció de **visites externes** que es puguin beneficiar de la presencialitat, com ara primeres preses de contacte en les quals cal establir confiança.
- Reunions per tractar de **temes complexos o comunicacions sensibles** en què és important el contacte personal, perquè facilita la proximitat i l'entesa.
- **Sessions de treball de l'equip** per tractar de diferents temes, compartir coneixement, proposar millores o temes nous.
- Activitats específiques per potenciar la **cohesió** de l'equip.

## 5.3. Reunions híbrides

Les reunions híbrides són les que combinen l'assistència presencial en un mateix lloc físic determinat amb l'assistència virtual d'alguns participants en la reunió. Resulten **més complicades de gestionar** que les purament presencials o purament virtuals, i poden acabar marginant els participants en remot. Per això, **no es recomana aquest format quan el nombre d'assistents és elevat**, per exemple, **a partir de deu persones**, i es recomana especialment que el nombre de participants presencials sigui baix. Si el nombre de participants

presencials és molt alt en comparació amb el de persones connectades en remot, és especialment important seguir els consells següents.

Les **recomanacions** per a les reunions virtuals són totalment aplicables per a la part en remot de les **reunions híbrides**, a les quals cal afegir els consells addicionals següents:

- Principi general: **si una persona està en remot, tothom està en remot**. Cal intentar que les persones que són a la sala es comportin com si estiguessin teletreballant. En la pràctica, això sol significar que tothom entra a la videoconferència a través del seu ordinador (tant qui és a la sala com qui teletreballa), es manté el torn de paraula (també per als participants en presencial) i es vigila especialment que les converses presencials no interfereixin negativament en la participació de qui no és a la sala.
- **Recomanacions pràctiques per a les persones en presencial:**
  - Connectar la càmera i posar-se els auriculars (si són auriculars que aïllen del so, s'han de posar només en una orella).
  - Tancar el micròfon quan no es parli, ja que la proximitat de micròfons en els diversos ordinadors de la sala pot convertir la conversa en una cacofonia incomprensible.
  - Fer servir la funció d'aixecar la mà a Google Meet quan es vulgui participar en la conversa.
  - Una persona de la sala ha de fer de coordinador/a de la conversa, donar torns de paraula i recordar als participants que tanquin i obrin el micròfon quan els correspongui.
- Cal vigilar amb una atenció especial el funcionament i l'ús de la **tecnologia**:
  - **El so i la imatge de totes les persones en format presencial** han d'arribar amb bona qualitat als participants en remot. Això s'aconsegueix més fàcilment si **cada participant presencial fa servir la càmera i el micròfon del seu propi ordinador portàtil**.
  - Cal utilitzar **instruments de col·laboració que siguin accessibles per a tots els participants**. Per exemple, no s'han d'utilitzar pissarres i notes adhesives físiques, sinó eines en línia com Jamboard (dins de Google Apps) i Blackboard Collaborate.
  - Si s'utilitza una **presentació**, cal assegurar que es **comparteix la pantalla** amb les persones que participen en la reunió en remot. Cal **referir-se verbalment o amb el punter del ratolí a les diferents parts de la presentació** sobre les quals s'estigui parlant, ja que, si es fa servir el dit o el punter làser, la informació no arriba a qui hi participa en remot. Recordem, també, que cal desconnectar la pantalla compartida un cop acabada la presentació.

- Convé donar **prioritat a les persones que hi participen en remot**, ja que tenen més dificultats per seguir la conversa i expressar-se. En cas contrari, els qui estan junts físicament poden apropiarse de la reunió i tendeixen a oblidar-se dels qui són més lluny.
  - Cada **participant presencial s'ha de connectar a través del seu punt de treball amb auriculars**, per facilitar el seguiment i la participació en la conversa als participants en remot.
  - Si, malgrat tot, hi ha un grup a l'oficina que hi participa a través d'un únic dispositiu, els participants que teletreballen probablement tindran dificultats per seguir la conversa i exposar les seves idees. Per tant, se'ls ha de prestar una **atenció especial**. Cal aturar-se en els moments clau per resumir els principals acords i idees i demanar periòdicament als participants remots la seva aportació. Si una persona que és a l'oficina i una persona en remot volen parlar, convé deixar que la persona en remot participi primer.
  
- Si es treballa en **subgrups** durant la reunió, hi ha dues opcions funcionals:
  - Es pot agrupar una persona presencial (que té el seu propi ordinador) amb una en remot.
  - Es pot fer que les persones presencials treballin juntes en una tasca i les persones en remot, en una altra.
  
- Convé evitar converses espontànies que es puguin produir entre els participants presencials durant la reunió, ja que dificulta que els que estan en remot escoltin la conversa i hi puguin participar.