

Trabajo abierto

Protocolo de reuniones

Enero de 2024

UOC

Sumario

- Introducción
- Compromisos generales
- Cuándo debe convocarse una reunión
- Cómo es una buena reunión
- Recomendaciones según los diferentes tipos de reuniones

Índice

1. Introducción	3
2. Compromisos generales para las reuniones en la UOC	4
3. ¿Cuándo debe convocarse una reunión?	5
3.1. Alternativas a las reuniones.....	6
4. ¿Cómo es una buena reunión?	8
4.1. Antes de la reunión.....	8
4.2. Durante la reunión	8
4.3. Después de la reunión.....	10
5. Recomendaciones según los diferentes tipos de reuniones	10
5.1. Reuniones virtuales (videoconferencias)	10
5.2. Reuniones presenciales	11
5.3. Reuniones híbridas.....	12

1. Introducción

En diciembre de 2021 se elaboraron varias guías y protocolos en relación con la Nueva Manera de Trabajar. El protocolo de reuniones se ha revisado para adaptarlo al contexto actual de trabajo de la universidad.

Este documento tiene el objetivo de **definir compromisos y criterios generales** en torno a las reuniones que acompañen al modelo de trabajo abierto. En este contexto, adquiere importancia la explicación de por qué nos reunimos, y cómo y cuándo nos reunimos para trabajar de forma más eficiente.

*Nota: entendemos que una reunión es un encuentro síncrono de personas. El foco del documento se centra en las **reuniones formales**, que se realizan en un lugar físico o un espacio virtual en un horario concreto, habitualmente con una duración limitada y para conseguir un objetivo preestablecido. Se dejan de lado, por lo tanto, las reuniones o encuentros informales que pueden tener lugar prácticamente en cualquier espacio (físico o virtual) y que habitualmente no tienen un objetivo o un orden del día explícito planificado.*

2. Compromisos generales para las reuniones en la UOC

- Se recomienda que las reuniones se **hagan preferiblemente dentro del horario de sincronía, de las 9.30 a las 17.00 h** (reservando siempre un espacio para comer), a excepción de aquellas reuniones que deban hacerse con personas que están en otros husos horarios o que hacen horarios especiales.
- Se establece el **viernes como día de trabajo asíncrono** (sin reuniones) en la UOC.
- Para poder convocar reuniones en horarios factibles para las personas que participan en ellas, es necesario que **todos los trabajadores y trabajadoras compartan su disponibilidad** a través del calendario de Google. Para hacerlo, hay que activar la opción *Compartir con Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya* en el calendario de Google de la UOC. Compartir toda la información de los eventos o solo si se está o no disponible es una decisión personal.
- Se recomienda que cada persona **se bloquee** en el calendario el tiempo para **comer**, que tiene que ser, como mínimo, de **45 minutos**. Las personas que convocan reuniones deben respetar la necesidad de disponer de una pausa para comer.
- La persona que convoca la reunión tiene que comprobar la **disponibilidad de las personas que deben participar** en esta para no generar conflictos entre reuniones.
- Las reuniones deben tener la **mínima duración** imprescindible (conviene no caer en el automatismo de una hora de duración), pero, si duran más de una hora y media, debe hacerse una **pausa** mínima de cinco minutos.
- Las reuniones tienen que convocarse con **inicio a la hora y cinco minutos**, para facilitar un tiempo mínimo de transición para las personas que encadenan reuniones.
- En las **reuniones híbridas** (una parte participa presencialmente y la otra en remoto), las personas que están presencialmente tienen que conectarse a la reunión con su ordenador portátil para facilitar que las que asisten en remoto sigan la conversación y se gestionen las solicitudes de palabra para que puedan intervenir de una forma más equitativa.

- **Quien convoca** la reunión **decide la necesidad de la presencialidad** teniendo en cuenta lo especificado en [el apartado 2](#) del documento de los criterios de trabajo abierto.
- En caso de que la **reunión** sea **presencial**, se **espera la asistencia de las personas** convocadas, y deben **justificar la no asistencia**.
- **Hay que evitar las reuniones** que puedan sustituirse por otras vías de comunicación. Es necesario valorar la utilidad de las reuniones periódicas y plantearse si hay que hacerlas siempre o solo cuando haya temas relevantes que se benefician de la sincronía. Se tienen que potenciar los medios de trabajo asíncrono.

3. ¿Cuándo debe convocarse una reunión?

Antes de convocar una reunión hay que asegurarse de que la reunión es realmente **necesaria**. Las reuniones tienen un elevado coste para las organizaciones, en términos de pérdida de tiempo para las personas asistentes si no están bien planificadas y diseñadas, de coste de oportunidad de estar en una reunión que aporta poco o nada, y de costes salariales¹ de quienes asisten si la reunión no tiene un objetivo que implique a todas las personas que participan.

Se tiene que definir cuál es el **propósito** de la reunión (por qué nos tenemos que reunir) y cuál es el **objetivo** (qué queremos conseguir). Por ejemplo, el propósito de una reunión diaria de sincronización del equipo puede ser facilitar la transferencia de información y la colaboración entre los miembros del equipo para aumentar la productividad y poner de manifiesto puntos en los que pueden ayudarse los unos a los otros, mientras que el objetivo de una reunión en concreto puede ser desbloquear cierto proyecto con el que se están encontrando dificultades. En función de lo que se defina, tiene que decidirse si es necesario hacer una reunión y, si es así, qué formato se utilizará (presencial, virtual o híbrido) y a quién se convocará.

Es importante identificar si es absolutamente necesario trabajar el tema que quiere tratarse de manera síncrona o si hay otras alternativas tanto o más válidas para lograr el mismo objetivo. En general, las reuniones son más recomendables para fomentar relaciones y para el intercambio de ideas sobre cuestiones complejas, como por ejemplo al iniciar o definir un nuevo proyecto, entre otras cuestiones.

¹ Encontraréis una calculadora de los costes asociados a las reuniones aquí:
https://www.lucidmeetings.com/lucid/calculators/total_costs

3.1. Alternativas a las reuniones

Hay numerosas técnicas de reuniones para comunicar información, recoger las opiniones del equipo o conocer mejor a la gente. Algunas de estas técnicas necesitan la participación síncrona de todos los participantes, pero otras no.

A continuación, se enumeran algunas finalidades que **no requieren una reunión**, junto con posibles alternativas:

- **Comprobar el estado de un proyecto.** Cuando quiere obtenerse información actualizada sobre el estado de un proyecto es mejor solicitar informes individuales a los miembros del equipo en lugar de hacer una reunión. Si todo el mundo necesita saber en qué trabajan los otros, entonces puede usarse una herramienta de gestión de proyectos (por ejemplo, Trello) o, al menos, un documento compartido (como un Google Sheet) en el que todo el mundo tenga sus tareas asignadas y pueda ir actualizando su estado.
- **Informar al equipo sobre una noticia u otra información no sensible.** No hay que hacer una reunión para anunciar algo o informar sobre una noticia. El correo electrónico, los grupos y las salas de Google son perfectas para este propósito. Y ni siquiera hay que preparar un texto. En lugar de esto, puede grabarse una presentación de vídeo breve y enviarla o colgarla en los medios que acabamos de mencionar. Si se cree que el contenido pasará desapercibido, pueden enviarse mensajes de seguimiento para asegurarse de que todo el mundo reciba la información (por ejemplo: "Por favor, confirmadme que habéis revisado esta información y que os parece bien que..."). También puede ofrecerse una sesión síncrona de preguntas y respuestas unos días después de haber enviado la información. Por otro lado, si es una información que puede ser útil en momentos posteriores, es importante que sea fácilmente localizable para todas las personas interesadas.
- **Recoger las primeras ideas sobre un proyecto.** La lluvia de ideas puede beneficiarse del cara a cara, pero solo funciona cuando se ha podido pensar en el tema previamente. Puede crearse un documento colaborativo en el que todas las personas implicadas puedan anotar sus ideas iniciales. La reunión se convocaría en una segunda fase para ampliar y debatir las ideas generadas.
- **Hacer equipo.** Si el objetivo es mejorar el ambiente del equipo, puede ser preferible compartir alguna situación más social y relajada —desde ir a almorzar juntos hasta participar en una actividad lúdica— que organizar una reunión formal. Sin embargo, las reuniones de trabajo en pequeños grupos pueden ayudar a la cohesión porque facilitan el intercambio de ideas y puntos de vista, y, por lo tanto, el conocimiento mutuo entre los miembros del equipo.
- **Conocer mejor al equipo.** Las reuniones de trabajo pueden servir como "terapia de grupo" para que las personas expresen sus frustraciones o reciban el reconocimiento de los otros, de forma que puedan conocer mejor a sus compañeros y compañeras. Sin

embargo, si se quiere establecer un clima de confianza, no hay que programar reuniones. Es preferible mantener conversaciones informales en las que las personas puedan comentar si algo les preocupa o les interesa, y demostrar que los canales de comunicación con su superior están siempre abiertos. Para esto no hay que recurrir a reuniones específicas con esta finalidad, sino que pueden aprovecharse los momentos previos o posteriores a una reunión presencial o virtual con un fin formal o los momentos que se comparten en la oficina.

- **Resolver dudas rápidas o emergencias.** El teléfono y el chat permiten resolver dudas rápidas o cuestiones urgentes, con lo cual se evita convocar una reunión que a menudo acabaría siendo más larga. En concreto, hablar por teléfono permite levantarse de la mesa y estirar las piernas mientras se habla.

Alternativas a las reuniones

Objetivo	Alternativas a las reuniones
Comprobar la situación de un proyecto	Informes individuales Herramientas de gestión de proyectos Documentos compartidos
Comunicar noticias o información de tipo no sensible	Correo electrónico Grupos y salas colaborativas Boletines internos Videopresentaciones Mensajes de seguimiento
Recoger las primeras ideas para un proyecto	Documento colaborativo Pizarra virtual
Hacer equipo	Situaciones sociales relajadas
Conocer mejor al equipo	Conversaciones de uno en uno Actualizaciones frecuentes sobre el contexto personal
Resolver una duda rápidamente	Llamada telefónica Chat

4. ¿Cómo es una buena reunión?

Para poder hacer una buena reunión y conseguir los resultados deseados debemos tener en cuenta tres fases: qué hacemos antes de la reunión, durante la reunión y después de la reunión. Estos consejos son válidos para cualquier tipo de reunión, tanto presencial como virtual o híbrida.

4.1. Antes de la reunión

- Todas las personas participantes tienen que recibir una **convocatoria** que incluya un **orden del día y la documentación previa**, si la hay, y que indique cómo se espera que se **preparen** para la reunión. El orden del día tiene que especificar, como mínimo, el objetivo de la reunión (en particular, si quiere compartirse información, recibir *input* o tomar una decisión), los puntos que hay que tratar, quién se ocupa de cada punto y el tiempo que se tiene que dedicar a cada parte, así como el enlace para conectarse a la reunión, en caso de que sea virtual o híbrida. Si la reunión es **presencial**, debe **indicarse en la convocatoria**, donde también tiene que constar el espacio donde se hará.
- Tiene que invitarse al **número mínimo de participantes** necesario, y solo los que tengan que contribuir y tengan responsabilidad directa sobre el tema para facilitar decisiones.
- Hay que decidir quién tiene que hacer el acta de la reunión e informar de ello.
- En caso de reuniones virtuales o híbridas:
 - Hay que asegurarse de que la **tecnología funcione** sin problemas (cámaras multidireccionales y micrófonos que enfocan a quien habla), que haya buena iluminación y que no haya ruido ambiental.
 - Todos los participantes tienen que cerrar, desconectar o poner en silencio cualquier posible fuente de distracciones, especialmente avisos de correo, llamadas y mensajes.

4.2. Durante la reunión

- **Hay que respetar la hora** de inicio y la hora de finalización de la reunión.
- Debe empezarse la reunión explicando la agenda, el propósito y el objetivo de la reunión, así como los descansos que se harán, si es el caso.

- Si se ha organizado una reunión con **trabajo previo** asíncrono, durante la reunión se tiene que dejar un espacio para valorar el trabajo hecho y a partir de aquí comentarlo.
- Conviene que haya una **persona encargada de controlar el tiempo** para asegurar que se vaya avanzando en el orden del día y que los participantes no se enganchen en discusiones de detalle. Cuando se vea que la reunión no avanza o que el debate se encalla, debe interrumpirse la conversación para avisar de que se lleva "x" tiempo en aquel punto, o de que queda solo "x" tiempo para terminar la reunión. También debería avisarse de que es el momento de hacer una pausa, si la reunión es larga. Conviene que no sea la persona que lidera la reunión ni la que redacta el acta. Su tarea es facilitada si se ha asignado previamente la duración de cada parte de la reunión. Otra manera de utilizar el controlador de tiempo es que los otros participantes le pregunten "¿Cómo vamos de tiempo?". Esto puede servir para mandar un mensaje sutil a quien habla, si se alarga demasiado.
- En general, conviene que las reuniones sean activas. De manera específica, si hay más de quince personas convocadas, se recomienda hacer **dinámicas participativas** para implicar a todo el mundo con los temas objeto de la reunión. Organizar grupos más pequeños que trabajen sobre algún tema y después compartir las conclusiones favorece la implicación de los participantes.
- Se recomienda no hacer una **presentación** de más de quince minutos, y se tiene que valorar, en función del tema, si se tendría que remitir el documento de presentación antes de la reunión, de modo que esta pueda centrarse en comentar el documento en vez de explicarlo.
- Si se utiliza la **pantalla compartida**, recordamos que tiene que desconectarse cuando se haya terminado.
- Es necesario respetar los **turnos de palabra**. Las herramientas de videoconferencia lo facilitan, puesto que normalmente se crea una lista de palabras pedidas. Puede haber intervenciones muy cortas sin turno cuando se responde a una alusión o cuando hacen una aportación muy directamente al tema que se trata, pero en este último caso hay que preguntar si las palabras ya pedidas se refieren a este tema.
- **Hay que concentrarse** en la reunión y evitar la multitasca, como por ejemplo mirar el móvil o pensar en otros temas. Para favorecer la concentración puede ser útil tomar notas sobre los temas de los que se va hablando.
- Hay que hacer **descansos** en cualquier reunión que dure más de una hora y media, o —lo que sería más recomendable— reflexionar si sería mejor dividirla en reuniones más cortas que se centren en diferentes objetivos o sustituir parte de la reunión por trabajo asíncrono.
- Hay que **documentar** los acuerdos y los compromisos sobre quiénes tienen que hacer qué y en qué plazo.

4.3. Después de la reunión

- Se tiene que enviar el acta de la reunión con las conclusiones y los acuerdos a todos los participantes.
- Hay que hacer un seguimiento de los acuerdos a los que se ha llegado en la reunión.

5. Recomendaciones según los diferentes tipos de reuniones

Las reuniones pueden ser virtuales, presenciales o híbridas, dependiendo de si todas las personas que participan en ellas lo hacen en remoto, en el mismo espacio o si asisten de forma combinada (hay asistentes en remoto y asistentes presenciales). La persona que convoca la reunión decide cuál sería el formato más conveniente en función del objetivo que tiene que tratarse.

5.1. Reuniones virtuales (videoconferencias)

Las reuniones virtuales o videoconferencias son las que se hacen en línea y que piden la asistencia de manera síncrona de todos los participantes. Es un formato de reunión más inclusivo, porque permite participar a cualquier persona que haya sido convocada independientemente del lugar físico donde esté trabajando.

Algunos aspectos que deben tenerse en cuenta en las reuniones en formato virtual y que las diferencian de las presenciales son los siguientes:

- En general, se recomienda a todos los asistentes a la reunión que tengan la **cámara abierta**. Conviene que la pantalla y la cámara a la que miran los participantes estén a la altura de los ojos para favorecer un contacto visual lo más directo posible, y evitar mirar abajo y el efecto "fosas nasales".
- Hay que tener presente la **fatiga** virtual y la fatiga de formato. Debido a los altos niveles de concentración sostenida, la fatiga empieza a notarse a partir de los treinta o cuarenta minutos de estar conectados a la reunión.² Es importante hacer **descansos** de cinco minutos siempre que la reunión dure una hora y media o más.

² 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/>

- Si se ha hecho **trabajo asíncrono previo** a la reunión, durante la reunión tiene que dejarse un espacio para valorar el trabajo hecho y a partir de aquí comentarlo.
- En caso de que la reunión sea de más de siete u ocho participantes, se recomienda que haya una persona **cofacilitadora** que esté pendiente de que todo el mundo pueda conectarse. Esto da tranquilidad a quien lidera la reunión.

5.2. Reuniones presenciales

Las reuniones presenciales son las que se llevan a cabo en un lugar físico determinado y que requieren la asistencia presencial de todos los participantes.

La **convocatoria** a las reuniones presenciales tiene que indicar la presencialidad de forma explícita y debe hacerse con una anticipación mínima recomendada **de una semana**.

Seguidamente se detallan algunas actividades que por su contenido podrían tener formato de reunión y que se considera que es importante hacerlas presenciales:

- Entrevistas de **selección** de nuevas incorporaciones en la última etapa del proceso.
- Acogida de **nuevas incorporaciones**.
- Conversaciones de **retorno (*feedback*) y seguimiento** (no solo PeopleReview) y **acuerdo de objetivos**, puesto que la presencialidad favorece leer mejor el lenguaje corporal en el proceso comunicativo.
- **Reuniones de trabajo con personas de otros equipos** según los temas o proyectos donde sea importante **crear vínculos y compartir** diferentes puntos de vista para el buen funcionamiento del proyecto; por ejemplo, reuniones de arranque de un proyecto o reuniones para resolver dificultades del proyecto, entre otros.
- Recepción de **visitas externas** que puedan beneficiarse de la presencialidad, por ejemplo, primeras tomas de contacto en las cuales sea necesario establecer confianza.
- Reuniones para tratar **temas complejos o comunicaciones sensibles** donde sea importante el contacto personal, porque facilita la proximidad y el acuerdo.
- **Sesiones de trabajo del equipo** para tratar de diferentes temas, compartir conocimiento, proponer mejoras o temas nuevos.
- Actividades específicas para potenciar la **cohesión** del equipo.

5.3. Reuniones híbridas

Las reuniones híbridas son las que combinan la asistencia presencial en un mismo lugar físico determinado con la asistencia virtual de algunos participantes en la reunión. Resultan **más complicadas de gestionar** que las puramente presenciales o puramente virtuales, y pueden acabar marginando a los participantes en remoto. Por eso, **no se recomienda este formato cuando el número de asistentes es elevado**, por ejemplo, **a partir de diez personas**, y se recomienda especialmente que el número de participantes presenciales sea bajo. Si el número de participantes presenciales es muy elevado en comparación con el de personas conectadas en remoto, es especialmente importante seguir los siguientes consejos.

Las **recomendaciones** para las reuniones virtuales son totalmente aplicables para la parte en remoto de las **reuniones híbridas**, a las cuales hay que añadir los siguientes consejos adicionales:

- Principio general: **si una persona está en remoto, todo el mundo está en remoto**. Hay que intentar que las personas que están en la sala se comporten como si estuvieran teletrabajando. En la práctica, esto suele significar que todo el mundo entra en la videoconferencia a través de su ordenador (tanto quien está en la sala como quien está teletrabajando), se mantiene el turno de palabra (también para participantes en presencial) y se vigila especialmente que las conversaciones presenciales no interfieran negativamente en la participación de quien no está en la sala.
- **Recomendaciones prácticas para las personas en presencial:**
 - Conectar la cámara y ponerse los auriculares (si son auriculares que aíslan del sonido, hay que ponerlos solo en una oreja).
 - Cerrar el micrófono cuando no se esté hablando, puesto que la proximidad de micrófonos en los diversos ordenadores de la sala puede convertir la conversación en una cacofonía incomprensible.
 - Usar la función de levantar la mano en Google Meet cuando quiera participarse en la conversación.
 - Una persona de la sala tiene que hacer de coordinador/a de la conversación, dar turnos de palabra y recordar a los participantes que cierren y abran el micrófono cuando les corresponda.
- Hay que vigilar con especial atención el funcionamiento y el uso de la **tecnología**:
 - **El sonido y la imagen de todas las personas en formato presencial** tienen que llegar con buena calidad a los participantes en remoto. Esto se consigue más fácilmente si **cada participante presencial usa la cámara y el micrófono de su propio ordenador portátil**.
 - Hay que utilizar **instrumentos de colaboración que sean accesibles para todos los participantes**. Por ejemplo, no tienen que utilizarse pizarras y notas

adhesivas físicas, sino herramientas en línea como Jamboard (dentro de Google Apps) y Blackboard Collaborate.

- Si se utiliza una **presentación**, hay que asegurarse de que se **comparte la pantalla** con las personas que participan en la reunión en remoto. Hay que **referirse verbalmente o con el puntero del ratón a las diferentes partes de la presentación** sobre las cuales se esté hablando, puesto que, si se usa el dedo o el puntero láser, la información no llega a quien participa en remoto. Recordamos, también, que hay que desconectar la pantalla compartida en cuanto se termina la presentación.
- Conviene dar **prioridad a las personas que participan en remoto**, puesto que tienen más dificultades para seguir la conversación y expresarse. En caso contrario, quienes están juntos físicamente pueden apropiarse de la reunión y tienden a olvidarse de quienes están más lejos.
 - Cada **participante presencial debe conectarse a través de su punto de trabajo con auriculares**, para facilitar el seguimiento y la participación en la conversación a los participantes en remoto.
 - Si, a pesar de todo, hay un grupo en la oficina que participa a través de un único dispositivo, los participantes que teletrabajan probablemente tendrán dificultades para seguir la conversación y exponer sus ideas. Por lo tanto, tiene que prestárseles **especial atención**. Hay que pararse en los momentos clave para resumir los principales acuerdos e ideas y pedir periódicamente a los participantes remotos su aportación. Si una persona que está en la oficina y una persona en remoto quieren hablar, hay que dejar que la persona en remoto participe primero.
- Si se trabaja en **subgrupos** durante la reunión, existen dos opciones funcionales:
 - Puede agruparse una persona presencial (que tiene su propio ordenador) con una en remoto.
 - Puede hacerse que las personas presenciales trabajen juntas en una tarea y las personas en remoto, en otra.
- Conviene evitar conversaciones espontáneas que puedan producirse entre los participantes presenciales durante la reunión, puesto que dificulta que los que están en remoto escuchen la conversación y puedan participar.