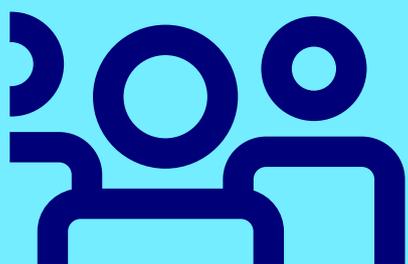


Uo



Protocolo de reuniones

#TrabajemosDiferente

Universitat Oberta
de Catalunya

Sumario

Introducción	3
U1 Compromisos generales para las reuniones en la UOC	4
U2 ¿Cuándo se tiene que convocar una reunión?	6
2.1. Alternativas a las reuniones	7
U3 ¿Cómo es una buena reunión?	9
U4 Recomendaciones según los diferentes tipos de reuniones	12
4.1. Reuniones virtuales (videoconferencias)	12
4.2. Reuniones presenciales	13
4.3. Reuniones híbridas	14
U5 Ejemplos de buenas prácticas	17
Alternativas a una reunión	17
Cómo estructurar una reunión	18
Modelo de orden del día de una reunión	18
Después de la reunión	18

Introducción

“Llego cinco minutos tarde a la reunión por Meet porque la anterior se ha alargado y me encuentro con que ya han empezado a hablar. Como no había orden del día, no acabo de saber muy bien de qué va la cosa y prefiero no decir nada. Apago la cámara y el micrófono y escucho, pero después de un minuto no he podido evitar mirar el correo y sin darme cuenta he perdido el hilo de la conversación”. Una situación como esta nos describe a todos y todas en algún momento de los últimos meses. Hacer una reunión sin orden del día, llegar tarde, distraerse con otras tareas, etc., no ayuda a hacer un mejor uso del tiempo que dedicamos a las reuniones, tanto virtuales como presenciales. Si nos lo proponemos, seguro que podemos hacerlo mejor.

Este documento tiene el objetivo de definir **compromisos y criterios generales** en torno a las **reuniones** que acompañen el modelo de trabajo abierto en el que las personas trabajan indistintamente de manera remota y presencial. En este contexto, adquiere importancia definir por qué nos reunimos y cómo y cuándo nos reunimos para trabajar de manera más eficiente.

Muchas de las ideas que aparecen a continuación surgieron durante la formación sobre reuniones efectivas que se hizo en los meses de julio y septiembre de 2021 en el marco del Programa de impulso directivo. **¡Muchas gracias por vuestras aportaciones!**

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.

Compromisos generales para las reuniones en la UOC



- Hay que evitar las reuniones que puedan sustituirse por otras vías de comunicación (ver la sección 2). 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. Deben potenciarse los medios de trabajo asíncrono.
- 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 se deban hacer 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 a una hora que sea factible para las personas que tengan que asistir, es necesario que **todo el mundo comparta su disponibilidad** a través del calendario de Google. Para ello, hay dos opciones:
 - Activar la opción *Compartir con determinadas personas* e introducir la dirección `compartir equip_uoc_list@uoc.edu`. De este modo, se comparte el calendario con el equipo propio de la institución.
 - Elegir *Compartir con Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya*. A través de esta opción, el calendario será visible para toda la comunidad UOC, incluyendo estudiantes o personal colaborador. Compartir toda la información de los eventos o solo si se está disponible o no 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 tienen que respetar la necesidad de tener una pausa para comer.
- La persona que convoca la reunión debe comprobar la **disponibilidad de las personas que tienen que 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 otra en remoto) las personas que están presencialmente tienen que conectarse a la reunión a través de 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.
- En las **reuniones presenciales** la presencialidad debe estar justificada. La **convocatoria** a las reuniones presenciales debe indicar la presencialidad de manera explícita y se tiene que hacer con una anticipación mínima recomendada **de una semana**. En particular, se recomienda que las reuniones periódicas de **comisiones y grupos de trabajo** estables sean virtuales o híbridas, salvo que el objeto concreto de una sesión haga necesaria la comunicación presencial.
- Quien convoca la reunión decide sobre la **necesidad de la presencialidad** siguiendo las indicaciones incluidas en esta política. En caso de que la reunión sea presencial, se espera la asistencia de las personas convocadas, y es necesario que justifiquen la no asistencia.
- Si queremos generar cambios, debemos empezar cambiando nuestras propias reuniones.

¿Cuándo convocar una reunión?



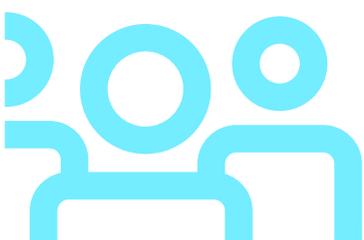
Si la única herramienta que conoces es un martillo, querrás resolver todos los problemas a martillazos.

Lo mismo pasa con las reuniones: hay que saber para qué sirven las reuniones y qué alternativas existen, o cualquier cuestión que necesite comunicación se resolverá con una reunión, que puede no ser el medio más eficaz.

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 salariales* 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 se pueden ayudar los unos a los otros, mientras que el objetivo de una reunión en concreto puede ser desbloquear un cierto proyecto en el que se están encontrando dificultades. En función de lo que se defina, se tiene que decidir si es necesario hacer una reunión y, si es así, qué formato se tiene que utilizar (presencial, virtual o híbrido) y a quién hay que convocar.

Es importante identificar si es absolutamente necesario trabajar el tema que se quiere tratar 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 e intercambiar ideas sobre cuestiones complejas, como, por ejemplo, a la hora de iniciar o definir un nuevo proyecto, entre otros.



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

2.1. Alternativas a las reuniones

Existen 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 se quiere obtener 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 se puede usar 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 el estado de estas.
- **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, se puede grabar una presentación de vídeo breve y enviarla o subirla en los medios que acabamos de mencionar. Si se cree que el contenido pasará desapercibido, se pueden enviar 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 se puede ofrecer 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. Se puede crear un documento colaborativo en el que todas las personas implicadas anoten 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 desayunar 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 desea establecer un clima de confianza, no hace falta 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 se pueden aprovechar 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 colaborativos 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

¿Cómo es una buena reunión?



Para poder hacer una buena reunión y conseguir los resultados que queremos tenemos que 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.

Antes de la reunión

• Horario:

- Las reuniones **se pueden llevar a cabo entre las 9.30 y las 17.00 h**, a excepción de las reuniones que haya que hacer con personas que están en otros husos horarios.
- Se recomienda que cada persona **se bloquee** en la agenda el tiempo para comer, que tiene que ser, como mínimo, **de 45 minutos**. Las personas que convocan reuniones deben respetar la necesidad de tener una pausa para comer.
- Hay que informar de la duración prevista de la reunión. Las reuniones deben tener la **mínima duración** imprescindible (se recomienda, como máximo, 45 minutos), y si duran más de una hora y media debe hacerse **una pausa** mínima de cinco minutos.
- Conviene convocar reuniones que **empiezan a la hora y cinco minutos**, para facilitar un tiempo mínimo de transición para las personas que encadenan reuniones. Hay que concretar este horario específico en la convocatoria vía Calendar.
- Las reuniones deben tener en cuenta las especificidades de determinados colectivos que están en otros husos horarios o que tienen horarios especiales.

• 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 debe especificar, como mínimo, el objetivo de la reunión (en particular, si se quiere compartir información, recibir *input* o tomar una decisión), los puntos que se tratarán, quién se ocupará de cada punto y el tiempo que se dedicará a cada parte, así como el enlace para conectarse a la reunión, en caso de que sea virtual o híbrida.

• Es recomendable fomentar las **contribuciones asíncronas previas** a la reunión, tanto sobre los puntos que se tratarán en la reunión como sobre la documentación aportada.

• Se tiene que invitar 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.
- 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.

Durante la reunión

- Hay que **respetar la hora** de inicio y la hora de fin de la reunión.
- Se tiene que empezar 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 veas que la reunión no avanza o que el debate se encalla, interrumpe la conversación para avisar de que se lleva “x” tiempo en aquel punto, o de que queda solo “x” tiempo para acabar la reunión. También tendría que avisar 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 hace 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 se pueda centrar en comentar el documento en vez de explicarlo.

- Si se utiliza la pantalla **compartida**, recordamos que se tiene que desconectar al terminar.
- Es necesario respetar los **turnos de palabra**. Las herramientas de videoconferencia lo facilitan, puesto que normalmente se crea una lista de turnos de palabra. Puede haber intervenciones muy cortas sin turno cuando se responde a una alusión o cuando hacen una aportación directamente relacionada con el tema que se trata, pero en este último caso hay que preguntar si los turnos de palabra pedidos se refieren a este tema.
- **Hay que concentrarse** en la reunión y evitar la “multitarea”, como 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 —cosa 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.

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.

Recomendaciones según los diferentes tipos de reuniones

U4

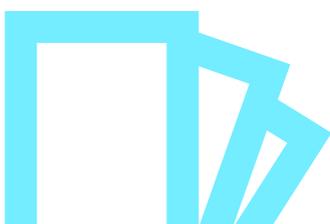
Las reuniones pueden ser virtuales, presenciales o híbridas, dependiendo de si todas las personas que participan lo hacen en remoto, en el mismo espacio o de manera combinada. La persona que convoca la reunión debe decidir hacerla en un formato u otro siguiendo los criterios de presencialidad establecidos, las recomendaciones de este protocolo, la finalidad de la reunión y la disponibilidad de los participantes.

4.1. Reuniones virtuales (videoconferencias)

Las reuniones virtuales o videoconferencias son las que se realizan en línea y requieren 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 en el que 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.* Es importante hacer **descansos** de cinco minutos siempre que la reunión dure una hora y media o más.
- Si se ha hecho **trabajo asíncrono previo** a la reunión, durante la reunión se tiene que dejar 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 **personas cofacilitadora** que esté pendiente de que todo el mundo se pueda conectar. Esto da tranquilidad a quien lidera la reunión.



* 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/>

4.2. Reuniones presenciales

Las reuniones presenciales son las que se llevan a cabo en un lugar físico determinado y requieren la asistencia presencial de todos los participantes. Deberían reservarse para actividades de gran interacción, como la creación de confianza, el debate intenso y la toma de decisiones, y para reforzar la conexión entre los miembros de los equipos y las relaciones en general.

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

Tal y como se indica en el documento sobre los critérios de presencialidad, se recomienda hacer reuniones presenciales en los siguientes supuestos (atención a la necesidad de aplicar medidas contra la covid mientras sean aplicables):

- Entrevistas de **selección** de nuevas incorporaciones en la última etapa del proceso.
- Acogida de **nuevas incorporaciones**.
- Conversaciones de **retorno** (*feedback*) y **seguimiento** (no solo People Review) 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 temas o proyectos en los que es importante **crear vínculos y compartir** diferentes puntos de vista para el buen funcionamiento del proyecto (por ejemplo: reuniones de arranque —*kick off*—, reuniones para resolver dificultades del proyecto, etc.).
- Recepción de **visitas externas** que puedan beneficiarse de la presencialidad, por ejemplo, primeras tomas de contacto en las cuales es necesario establecer confianza. No hay que establecer un vínculo automático entre visita externa y presencialidad: si somos digitales, nos tenemos que poder relacionar así también con nuestro entorno.
- Reuniones para tratar **temas complejos o comunicaciones sensibles** en las que es importante el contacto personal porque facilita la proximidad y el acuerdo.

- **Reuniones de inicio de proyecto y de “reactivación”.** Se recomienda que los equipos con poca coincidencia física de sus miembros hagan una reunión presencial como mínimo **cada seis-ocho semanas** para establecer y “reactivar” los acuerdos compartidos que los ayudan a funcionar. Los equipos con presencialidad elevada tendrían que hacer estas reuniones como mínimo **una vez al trimestre**.* En las reuniones de relanzamiento se tienen que revisar y, si hace falta, modificar, las siguientes cuestiones:
 - Objetivos compartidos que dejan claro lo que el equipo quiere conseguir.
 - Comprensión compartida sobre el papel, las funciones y las limitaciones de cada miembro del equipo.
 - Comprensión compartida sobre los recursos disponibles, incluyendo, si procede, presupuesto e información.
 - Revisión, organización y coordinación de procesos, incluyendo las normas compartidas sobre cómo los miembros del equipo tienen que colaborar de manera eficaz.
- Actividades específicas para potenciar la cohesión del equipo.

Merece la pena valorar formatos de reuniones presenciales **alternativos** al tradicional, que implica tener a todos los participantes sentados en una sala. Por ejemplo, las reuniones de pie o las reuniones paseando son adecuadas para un número relativamente reducido de participantes.

4.3. 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 alto en comparación con el de personas conectadas en remoto, es especialmente importante seguir los siguientes consejos.

* Neeley, T. (2021): *Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere*. HarperCollins.

Tot i que les reunions de relançament no han estat una pràctica recomanada fins ara a la UOC, són una bona pràctica per a tota mena d'equips que es recomana de manera especial als equips distribuïts.

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 a 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. En un inicio puede resultar extraño, pero con un poco de práctica resulta natural.
Recomendaciones prácticas para las personas en presencial:
 - Conectar la cámara y ponerse los auriculares (si son auriculares que aíslan del sonido, ponerlo 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 se quiera participar en la conversación.
 - Una persona de la sala tiene que hacer de coordinador o coordinadora 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** tiene 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 se tienen que utilizar 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 asegurar 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 acaba 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 se tiene que conectar a través de su punto de trabajo con auriculares**, para facilitar el seguimiento y la participación en la conversación a los participantes en remoto. Esta indicación es válida también para las reuniones plenarias híbridas (aunque, en principio, se recomienda que sean reuniones virtuales por el elevado número de participantes, salvo que haya una razón específica para hacerlas presenciales).
 - 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, se les tiene que prestar **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, hay dos opciones funcionales:
 - Se puede agrupar una persona presencial (que tiene su propio ordenador) con una en remoto. Esta opción es deseable para fortalecer los vínculos entre personas que acostumbran a trabajar presencialmente y personas que acostumbran a trabajar en remoto.
 - Se puede hacer que las personas presenciales trabajen juntas en una tarea y las personas en remoto, en otra.
- Conviene evitar conversaciones espontáneas que se puedan producir entre los participantes presenciales durante la reunión, puesto que dificulta que los que están en remoto escuchen la conversación y puedan participar.

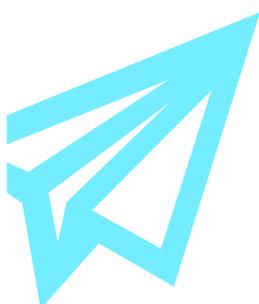
Alternativas a una reuni3n

Bolet3n nEEEws de los Estudios de Econom3a y Empresa. Se env3a por correo cada semana a todos los miembros de los estudios.

Ejemplo de bolet3n interno como sustituto de reuniones meramente informativas

The screenshot shows the top part of the nEEEws newsletter. It features the UOC logo and the text 'Estudis d'Economia i Empresa' and 'Universitat Oberta de Catalunya'. Below this is the 'nEEEws' logo and the date '11/10/21-15/10/21'. The first section is 'Publicacions científiques', featuring an article from Elsevier titled 'Railways, divergence, and structural change in 19th century England and Wales' by Professor Edward Awanz. The article is described as a critical study of the railway boom in the 19th century, published in the 'Journal of Urban Economics'.

This screenshot shows the lower part of the newsletter. It includes several sections: 'Activitats' with a link to the 'III Congrés de RH i Direcció Pública'; 'Altres' with a link to a 'Manual sobre accessibilitat cognitiva a la Xarxa de Metro de Barcelona'; 'Equip' with a link to 'El Ministeri de Ci3ncia i Innovaci3 finanja nou projectes de recerca de la UOC'; 'Informaci3 de Recerca' with a link to 'Formaci3 en comunicaci3 i divulgaci3 científica per al personal investigador i personal docent investigador'; and 'Agenda' with a link to 'Difusi3 18 d'Octubre'. Each section includes a small image and a 'Més' button.



Cómo estructurar una reunión

Meeting Canvas

Para reuniones relevantes y complejas se recomienda trabajar un Meeting Canvas porque la estructura de la herramienta facilita la planificación de la reunión y los elementos que hay que tener en cuenta a la hora de prepararla. Elaborar un Meeting Canvas previamente favorece, pues, que las reuniones se desarrollen mejor y sean más efectivas.

Modelo de orden del día de una reunión

Ejemplo del orden del día que se usa en la Comisión de Gestión. Esta gestión de las reuniones se acompaña de una sala de Google donde se suben todos los documentos y se hacen los comentarios oportunos.

Sesión síncrona (1)

[Debate] Título del tema que se tiene que tratar y enlace al documento (Nombre de las personas que lo llevarán) 45' (*tiempo previsto de dedicación a esta parte de la reunión*)

[Seguimiento] Título del tema que se tiene que seguir y enlace al documento (3) (Nombre de la persona que lo llevará) 15'

Informaciones compartidas de manera asíncrona (2)

[Informativo] Enlace al documento (Persona)

[Informativo] Enlace al documento (Persona)

(1) Se comparte la presentación larga. En la sesión síncrona se hace una presentación corta para tener tiempo de responder preguntas.

(2) Informaciones compartidas de manera asíncrona.

(3) Las preguntas/respuestas/comentarios pueden ser dirigidas como un chat asociado al archivo dentro de la nueva sala de GSuite "Comisión de Gestión". Ver la guía de uso.

Después de la reunión

Modelo de acta de reunión

Ejemplo de documento de seguimiento: se usa en el grupo operativo comercial para hacer el seguimiento de la reunión diaria de coordinación.

Barcelona
Bogotá
Ciudad de México
Madrid
Palma
Sevilla
Valencia

Sede central
Av. del Tibidabo, 39-43
08035 Barcelona
(+34) 932 532 300

Todas las sedes en
sedes.uoc.edu

uoc.edu

 @UOCuniversitat
 @UOCrespon
 UOC
 UOC.universitat