



remEgea

LIDERAZGO EN REMOTO

(y/o en presencia)

Copyright © 2020 Reme Egea

Todos los derechos reservados

Ninguna parte de este libro puede ser reproducida ni almacenada en un sistema de recuperación, ni transmitida de cualquier forma o por cualquier medio, electrónico, o de fotocopia, grabación o de cualquier otro modo, sin el permiso expreso del editor.

Revisión y diseño por Matthias Beige

LIDERAR EN REMOTO... Y EN PRESENCIA

Esto pretende ser un Manual de Liderazgo en remoto y, a su vez, en presencia ya que cómo líderes vamos a encontrarnos con situaciones cambiantes en el día a día. Se trata de un libro directo, de trabajo, de aplicación práctica en tu vida profesional; un libro que puedes llevar en el bolsillo y utilizar para resolver los desafíos con los que te encuentras cada día. Está cargado de ejemplos reales, de pautas concretas y de herramientas aplicables desde el minuto uno.

ÍNDICE

PREFACIO.....	6
RESPONDIENDO A LAS PREGUNTAS CLAVE.....	7
1. REUNIONES EN REMOTO.....	12
¿Cómo puedo gestionar reuniones a distancia (y/o en presencia) en las que todos puedan sacar lo máximo de las mismas?	
2. GESTIÓN DEL TIEMPO.....	23
¿Cómo puedo gestionar mejor mi tiempo para sacar el máximo provecho del mismo?	
3. COMUNICACIÓN.....	47
¿Cómo puedo comunicarme para que lleguen mis mensajes de forma eficaz?	
4. GESTIÓN DE TAREAS.....	77
¿Cómo puedo gestionar las tareas del equipo para que no se produzcan tantos errores?	

5. GESTIÓN DE CONFLICTOS..... 100

¿Cómo puedo gestionar los conflictos que pueden surgir en cualquier momento?

6. GESTIÓN DEL ESTRÉS..... 121

¿Cómo puedo gestionar mi estrés para que no tenga consecuencias negativas?

7. COHESIÓN DEL EQUIPO..... 137

¿Cómo creo un equipo cohesionado cuando la gente no trabajan uno al lado de otro (o sí)?

8. MOTIVACIÓN..... 157

¿Cómo puedo mantener a mis colaboradores motivados en un equipo en remoto y/o en presencia?

9. AUTOLIDERAZGO..... 171

¿Cómo autoliderarme en este momento y dar ejemplo al resto?

SOBRE LA AUTORA..... 202

AGRADECIMIENTOS..... 203

PREFACIO

Así es como te hablo en este momento: en remoto. Sin vernos cara a cara, que esa sería posiblemente, una de mis formas favoritas para interactuar con las personas. Esa forma en la que puedes ver el brillo en los ojos de otro ser humano, o la sonrisa o incluso esa mirada que te dice qué siente al escucharte, si está de acuerdo o no y mil otras emociones que puede transmitirte cuando compartes un mismo espacio y tiempo.

Pero hay momentos en los que nos toca trabajar de este modo, en remoto, teniendo a las personas de nuestro equipo a mucho más de dos metros de distancia. Algunos líderes pueden sentir que esto es “una moda”, pero no, se trata de una habilidad que ha venido para quedarse, un recurso más que necesitamos desarrollar a la hora de desempeñar nuestra labor como líderes. No es preciso que nos encontremos en mitad de una pandemia, sino que se pueden dar cientos de circunstancias en nuestra vida profesional en las que tengamos que liderar a otras personas a través de una aplicación informática, de un móvil o de un simple correo electrónico.

Lo más probable es que cómo líderes podemos encontrarnos un día con situaciones en las que tengamos un problema familiar y nos toque conciliar el trabajo con temas personales; puede ocurrirnos que un día tengamos a una persona trabajando desde casa porque está resfriada; podría ser que nuestros equipos trabajen en países distintos; o incluso podría ser que un día decidamos quedarnos en nuestro espacio para ser creativos y tener la paz mental que nos permita sacar ideas de la nada.

Esto nos lleva al desarrollo de un “Liderazgo Blended” donde se mezclarán situaciones en remoto y situaciones en presencia. Como verás a lo largo de este manual, en un 80% de situaciones lo que nos sirve para el liderazgo en remoto, nos servirá también para el liderazgo cara a cara. Al fin y al cabo, lideramos a personas que no cambian tanto por estar a dos metros de nosotros o a 200 kilómetros, sino que estén donde estén tienen unas mismas necesidades como seres humanos.

De un modo u otro te puedes encontrar con todas y cada una de estas situaciones y con muchas otras. Llegado ese momento necesitarás una serie de herramientas, pautas y alternativas que hasta este preciso instante no tenías. ¿Y si te ayudamos a desarrollarlas para la ocasión?

RESPONDIENDO A LAS PREGUNTAS CLAVE

La habilidad de hacernos preguntas a nosotros mismos es uno de los recursos más potentes que tenemos para investigar y para centrar nuestros objetivos. A continuación, te responderé algunas de las preguntas clave que hay detrás de este manual y que nos permitirán centrar el tema de forma más precisa.

¿QUÉ?

Este libro pretende ser tu manual diario en el que encuentres las mejores herramientas para “Liderar en remoto (y/o en presencia)”. No me refiero a grandes teorías, a grandes conceptos sino a esas reflexiones, ejemplos prácticos y recursos que un líder necesita en este momento actual cargado de incertidumbres, cambios y nuevos retos.

En este momento presente, muchos profesionales nos hemos encontrado de repente en una situación completamente inesperada, para la que no estábamos preparados y en la que no sabemos cuál puede ser la mejor forma de actuar. Pero no puedes perder de vista que formas parte de algo más grande, de una empresa, o más en concreto de un equipo al que tienes que continuar dando respuestas, apoyando y liderando para que den lo mejor de sí mismos en este momento que tanto se les necesita.

¿POR QUÉ?

La idea de este libro surge al situarnos ante una situación desafiante a la que algunos llaman “Crisis”. Esta palabra viene del griego donde encontramos exactamente el mismo término (“κρίσις”) con distintos significados todos ellos relacionados: “juicio”, “decisión”, “separación”, “elección”, “resolución”. En principio, esta palabra no tiene un significado negativo. La crisis es el momento en que la rutina ha dejado de servirnos como guía y necesitamos diseñar nuevas opciones.

Lo llamemos crisis, desafío, reto o como queramos etiquetarlo, sabemos que nos hemos encontrado ante una situación inesperada, imprevista, que de

repente ha producido un “shock” en nuestras vidas y en nuestra forma de liderar las empresas y los equipos de trabajo que gestionamos. Ante este tipo de situación como líderes tenemos varias opciones:

OPCIÓN 1: Podemos empezar a asustarnos, a sentir como el miedo va invadiendo nuestro cuerpo, nuestros días (y lo que es peor, nuestras noches) y a partir de ahí empezamos a sentir cómo este nos paraliza. Con esta opción podemos plantearnos la peor de las situaciones que podríamos vivir, el peor de los escenarios y de alguna manera ir entrando en un proceso de estrés que dañará poco a poco nuestro organismo a muy distintos niveles.

OPCIÓN 2: Podemos empezar a pensar que todo son exageraciones y que, seguro que un momento de crisis nos va a hacer crecer, que nos beneficiará y que prácticamente será de lo mejor que nos habrá pasado a nivel personal y a nivel profesional. ¿Para qué activarnos si todo va a ser tan fantástico?

OPCIÓN 3: Y tenemos una opción más: podemos imaginar el peor de los escenarios por unos minutos. No es útil mentirnos a nosotros mismos y es cierto que puede pasar “lo peor”. Pero este primer paso solo durará unos minutos, el tiempo que has necesitado para crear el escenario en tu mente con todo lujo de detalles. Y cuando ya esté creado en tu imaginación, entonces te activas a trabajar con toda tu energía, tu disciplina y responsabilidad en todo aquello que esté en tu mano para que eso no llegue a ocurrir. En este caso, hemos optado por esta opción: aprovechar este fantástico tiempo de regalo para poder compartir contigo años de experiencia, vivencias, casos reales y anécdotas que podrían cambiar para siempre tu forma de liderar.

¿CÓMO?

Este viaje no lo haremos cargados de teorías y más teorías sobre el liderazgo. Si las necesitas, no tengas ningún tipo de duda en que te las haremos llegar, pero de momento preferimos viajar livianos a ese nivel.

Este libro será una guía, un lugar de referencia al que puedas acudir durante los próximos meses, un manual basado en la parte experiencial del liderazgo desde la distancia (y/o desde la presencia), basado en los casos prácticos y

situaciones reales que he vivido junto a mi equipo durante los últimos años. En mi Know how y en el de todo este equipo que lidero, hay cientos de experiencias reales que compartiré contigo. Todas ellas las hemos puesto en práctica de manera exitosa en multinacionales, en medianas empresas y en pequeñas empresas de muchos sectores distintos: automoción, energías, agroalimentario, servicios, textil, cerámico, transporte, etc.

En definitiva, en este libro lo que vas a encontrar son respuestas precisas y útiles a muy distintos “cómos”...

- ¿Cómo puedo gestionar reuniones a distancia (y/o en presencia) en las que todos puedan sacar lo máximo de las mismas?
- ¿Cómo puedo gestionar mi tiempo para sacar el máximo provecho del mismo?
- ¿Cómo puedo comunicarme para que lleguen mis mensajes de forma eficaz?
- ¿Cómo puedo gestionar las tareas del equipo para que no se produzcan tantos errores?
- ¿Cómo puedo gestionar los conflictos que pueden surgir en cualquier momento?
- ¿Cómo puedo gestionar mi estrés para que no tenga consecuencias negativas?
- ¿Cómo creo un equipo cohesionado cuando la gente no trabajan uno al lado de otro (o sí)?
- ¿Cómo puedo mantener a mis colaboradores motivados en un equipo en remoto y/o en presencia?
- ¿Cómo puedo autoliderarme en este momento y dar ejemplo al resto?

En definitiva... ¿Cómo liderar “en remoto” (y/o en presencia)?

Para ello, he puesto todo mi empeño y dedicación para transmitirte las pautas básicas que te permitirán conseguir grandes éxitos tanto en tus objetivos empresariales como en el clima laboral de tu propio equipo.

¿PARA QUIÉN?

Este libro será apto tan solo para personas que realmente quieran ponerse en acción, que deseen conseguir resultados increíbles adoptando un tipo de liderazgo que no ha sido el más habitual en muchas de las empresas de nuestro tejido industrial. Puede que te hayas encontrado con esta situación de forma inesperada o puede ser que lleves liderando equipos a distancia desde hace años. Puede ser que tus equipos sean todos presenciales o incluso equipos “blended” (parte en presencia y parte en remoto). Sea como sea, si realmente crees que tienes un margen de mejora como líder, estás en el lugar perfecto.

Evidentemente sería ideal que en este momento tengas un equipo real al que liderar ya que te permitirá poner en práctica y contrastar cualquier pauta que desarrollamos en este manual, pero si no es así, también puedes utilizarlo como una preparación para hacerlo en el futuro.

¿PARA QUÉ?

Como tantas cosas en la vida, este libro tiene un fin, un “para qué” que le da sentido a cualquier esfuerzo realizado. Como decía Nietzsche:

"Quien tiene un porqué para vivir, encontrará siempre el cómo."

Ante la situación de crisis (o desafío) en la que nos encontramos, he visto que el equipo al que lidero se ha ido consolidando durante estos últimos meses. He sentido que tengo un equipo dispuesto a luchar a mi lado todo lo que sea necesario, un equipo que intenta dar cada día lo mejor de sí mismos sin pedir nada a cambio, un equipo de los que muy pocas veces veo en mis empresas cliente. Justo ellos son la inspiración de este libro.

Nuestra empresa pertenece a esos sectores “no esenciales” que estas semanas han tenido que hacer un alto en el camino. Esto se ha convertido en un momento perfecto para reflexionar, para innovar, para aprender y para crear este Manual que hasta el momento solo tenía un lugar reservado en nuestra mente.

Al final, toda situación desafiante se convierte en una gran oportunidad...y justo esa dificultad es la que ha provocado la ocasión para que tengamos el mejor PARA QUÉ: los beneficios de este manual serán reinvertidos en el propio

equipo; un equipo que continúa trabajando, luchando con todas sus fuerzas, para sacar adelante cada proyecto de futuro. En este barco, tiraremos cualquier peso que nos moleste, nos desharemos de cualquier cosa superflua, pero lo que no se echará en ningún momento por la borda son nuestros marineros, esa tripulación que durante años ha demostrado su valía a nivel profesional. No, ellos son mis marineros y a su vez mis capitanes y sin ellos el barco no zarpa.



GESTIÓN DE REUNIONES

¿Cómo puedo gestionar reuniones a distancia (y/o en presencia) en las que todos puedan sacar lo máximo de las mismas?

01 | GESTIÓN DE REUNIONES EN REMOTO (Y/O EN PRESENCIA)



Las reuniones, tanto en remoto como de forma presencial, se pueden convertir en un arma de doble filo, ya que pueden servir para esconder ciertas incompetencias del líder o de algunas personas del Equipo. En este capítulo te desvelamos el lado oscuro de las reuniones y te explicamos cómo preparar y gestionar de manera efectiva las reuniones a distancia o en presencia.



APROXIMACIÓN AL MUNDO DE LAS REUNIONES

¿Quién dijo que las reuniones eficaces no existen? Es verdad que son escasas y que muy pocos las practican, pero te puedo asegurar que existen. Es posible que incluso creas que no existen porque se han convertido en un fenómeno tan paranormal que puedes pasar toda tu vida profesional sin haber pasado ni una sola vez por esa experiencia, pero... ¿por qué no ser tú quien las haga posibles?

No hay que olvidar que las reuniones son una de las herramientas más potentes a la hora de gestionar y coordinar no solo el trabajo que las personas de tu equipo están realizando, sino que además son un recurso perfecto para tomar el pulso al clima laboral que hay en el equipo, para analizar quienes se han convertido en líderes informales o incluso para diagnosticar ciertos conflictos que se pueden estar produciendo.

LO QUE ESCONDEN LAS REUNIONES

Las reuniones son uno de los recursos más potentes con los que contamos a la hora de gestionar un equipo de trabajo, no obstante, pueden presentar efectos secundarios negativos y servir para esconder nuestra falta de

habilidades como líder o algunas incompetencias de nuestros colaboradores. Lo más probable es que este tipo de situación se produzca inconscientemente, pero no deja de ser una de las causas por las que algunas reuniones no sirven para nada útil. Por ello, será importante analizar en primer lugar algunos de los motivos que pueden esconder las reuniones en sí mismas:

- *Sirven para alejarse del trabajo individual*: todos sabemos que pensar, crear desde 0, coger una página en blanco para iniciar un proyecto es mucho más difícil que reunirse con otras personas. De este modo, para muchas personas se convierten en la opción ideal para dejar de lado tareas que son imprescindibles en la organización como puede ser el “pensar en soledad”.

- *Demstrar que estamos en activo*: cuando además estamos trabajando desde la distancia, se convierten en una forma perfecta de demostrar al resto que estamos en activo. El único problema es que, para reunirte, necesitas implicar a otras personas por lo que las pérdidas de tiempo pueden ser exponenciales en función del número de personas que hayas citado a la misma. Además de ello, el hecho de estar reunido te permite autojustificarte sobre por qué no has llegado a realizar algunas tareas al final de la jornada. ¿Y dónde está el verdadero peligro? Pues que lo más probable es que las tareas que has dejado de hacer son las que más incomodidad te crean, pero a su vez suelen ser las más importantes.

- *Sensación de agenda llena*: las reuniones (y más si tienes varias a lo largo del día), te dan la sensación de que tu agenda está llena y te hacen confundir activismo con eficacia en tu trabajo. Tener la agenda repleta no significa que seamos productivos. Hay personas que construyen su sentido de la vida a través del trabajo. Tanto es así que no han destinado tiempo a buscar opciones más enriquecedoras con las que ocupar su tiempo después del trabajo, por lo que mientras están en el trabajo, no tienen que pensar en cómo ocupar su tiempo libre.

- *Potencian ciertas rencillas personales*: cuando existen rencillas personales o profesionales entre dos personas, pueden utilizar las reuniones como un escudo perfecto para defender sus puntos de vista, para buscar aliados y para demostrar cuan equivocado está su “oponente”. Cuando además sumamos el “efecto pantalla y distancia física”, los malentendidos pueden ir en aumento. Si muchos de estos temas se trataran de forma individual, reduciríamos el tiempo de discusiones que no nos llevan a ninguna parte.

- *Pérdidas de tiempo a lo grande*: si hay una pauta que se cumple en un 90% de reuniones, es la impuntualidad. Es muy habitual que una persona llegue 5 minutos tarde (ojalá solo fueran 5...). Si les preguntas a estas personas cuánto tiempo hemos perdido, te dirán con toda seguridad que 5 minutos, sin darse cuenta de que, si les esperábamos 5 personas más, nos habrán hecho desperdiciar entre todos 30 minutos. En este punto, también es cierto que el porcentaje de impuntualidad se reduce cuando todas las personas están teletrabajando desde sus casas. El simple hecho de no tener que gestionar un desplazamiento y otros imprevistos varios, aumenta la puntualidad. No obstante, cuando estamos liderando en remoto podemos encontrarnos con personas que están en la oficina mientras que otros trabajan desde otros puntos, por lo que la puntualidad se convertiría en un reto todavía mayor.

- *A la no planificación y desorganización se le llama creatividad*: la creatividad puede ser algo organizado, sistemático, con una planificación muy específica para no perder el tiempo. Hay personas que no planifican una reunión, pero lo justifican diciendo que en la vida no tiene por qué estar todo tan planificado y que esto rompe la creatividad de la gente... ¡qué poco saben de creatividad!

- *Quitarse la responsabilidad de tomar una decisión*: el hecho de tomar decisiones importantes al lado de otras personas permite difuminar la responsabilidad. De ese modo si algo no sale bien siempre se puede decir que no fuiste tú el que tomó la decisión, sino que fueron otros los que influyeron en la toma de decisiones. Como líderes hay decisiones complicadas que se tienen que tomar en soledad, sabiendo que las consecuencias de las mismas serán nuestras y solo nuestras.

- *Búsqueda de culpables*: muchas reuniones sirven para buscar y analizar quién es el "culpable" de cualquier problema ocurrido, pero en la mayoría de ellas, cuando se ha encontrado a esa persona, nos levantamos de allí sin tener las soluciones apropiadas para que no vuelva a suceder. Eso sí, muy tranquilos de saber que no has sido tú mismo el que ha creado ese problema.

PAUTAS PARA PREPARAR REUNIONES EFICACES EN REMOTO

Las distintas reuniones que tenemos a lo largo de una jornada laboral aumentan o pierden su efectividad no solo durante la ejecución de las mismas, sino que se verán condicionadas también por el esfuerzo y dedicación que

hayamos puesto en su preparación. A continuación, te presento algunas de las pautas que te pueden facilitar la preparación de estas reuniones:

PAUTA 1: ORDEN DEL DÍA

Una reunión no debería tener lugar sin un mínimo orden del día. Con esto no me refiero a un orden del día elaborado semanas antes con ítems completamente desarrollados, sino que al menos, en la convocatoria aparezcan a grandes rasgos los puntos básicos que van a ser tratados en la misma. Esto permite que los asistentes se puedan preparar previamente, que se puedan documentar y que trabajen individualmente algunas ideas antes de la reunión con lo que sus aportaciones durante la misma estarán más elaboradas.

PAUTA 2: CONVOCAR A PERSONAS- SOLO LAS JUSTAS

Debemos tener en cuenta que, aunque las personas no tengan que desplazarse y puedan conectarse rápidamente desde donde estén, necesitamos invitar a las personas justas, ni más ni menos, es decir, a aquellas que puedan aportar algo en relación al tema a tratar. En reuniones cara a cara el número óptimo de personas sería entre 6 y 9. Este parámetro se determina atendiendo a dos criterios: por debajo de 6 participantes, la variedad de ideas se reduce considerablemente y por encima de 9, las dificultades de gestión pueden crear muchas pérdidas de tiempo. Desde nuestra experiencia, cuando la reunión es en remoto estos números se reducen a niveles óptimos entre 4 y 6 personas. El motivo de ello es que es mucho más fácil desconectar en remoto que cuando estamos presencialmente por lo que este número nos asegurará un manejo del tiempo y de las intervenciones mucho más eficaz.

PAUTA 3: LA IMPORTANCIA DEL ESPACIO

Antes de iniciar la reunión es importante atender durante 5 minutos al espacio en el que vamos a mantenerla. Necesitamos un espacio que nos permita escuchar bien al resto de participantes y que ellos, a su vez, nos escuchen correctamente. Tenemos que asegurarnos de que el espacio que elegimos para la reunión no tiene un exceso de contaminación de ruidos externos o de nuestra propia casa (si es que estamos trabajando desde la misma). Además

de ello, es importante que la zona se mantenga limpia y con los únicos documentos que podemos necesitar para la misma. De este modo, evitaremos muchas distracciones para nosotros y para el resto del equipo.

PAUTA 4: EL CUIDADO DE TI MISMO

El hecho de teletrabajar sea de forma puntual o habitualmente, hace que nos abandonemos a nosotros mismos y que no nos vistamos del mismo modo con el que iríamos a una reunión. Es cierto, que trabajar a distancia puede permitirnos relajarnos un tanto en este punto, pero es importante continuar atendiendo y cuidando estos detalles. El simple hecho de “vestirnos” de un modo u otro, produce anclajes con nuestro trabajo ya que nos permite conectar más rápidamente con el “modo trabajo”, y a su vez nos hace sentir mejor con nosotros mismos. Esto puede hacer variar la dirección de una reunión ya que cuando nuestra autoestima está cuidada a estos niveles, nos mostramos más creativos, más cooperadores y mostramos una actitud ante el resto más positiva.

PAUTA 5: REALIZAR PRUEBAS TÉCNICAS PREVIAMENTE

Uno de los aspectos que, si puede fallar, fallará, será la tecnología. Como dice una bonita frase que descubrí hace muy poco: “*Dios dispone, el hombre propone y la tecnología descompone*”. Por este motivo, será útil asegurarnos de que disponemos de un sistema informático correcto a la hora de hacer reuniones a distancia. Previamente a la reunión podemos probar con algún miembro de la misma que funciona correctamente la aplicación o sistema que vayamos a utilizar, las cámaras, los micros, etc. Este aspecto también es importante probarlo cuando la reunión es presencial ya que en ocasiones vas a utilizar un video, un documento, un power point, etc., que presenta fallos y esto podría consumir más tiempo del necesario.

PAUTAS PARA GESTIONAR UNA REUNIÓN EFICAZ EN REMOTO (y/o en presencia)

Además de preparar correctamente una reunión, debemos tener en cuenta algunas pautas que nos servirán para sacarle el máximo partido a la misma. A

continuación, te presento algunas de estas pautas que pueden hacer que una reunión sea más o menos exitosa:

PAUTA 1: PUNTUALIDAD MÁXIMA DE INICIO

Esta pauta la podemos entender desde dos puntos de vista, es decir, tanto como puntualidad de inicio como de fin. Todos podemos tener un imprevisto que nos haga llegar unos minutos tarde, pero si por costumbre inicias la reunión pasada la hora, los puntuales acaban gestionándose para llegar a la hora en que se inicia y no a la que habías convocado. Es decir, si acabáis empezando 20 minutos más tarde de lo previsto, hasta el puntual se adaptará a ese horario para no estar allí perdiendo el tiempo.

PAUTA 2: GESTIONAR LOS DISTINTOS SENTIDOS

Cuando lideramos reuniones en remoto, tenemos que atender a dos sentidos básicos: la vista y el oído. Podemos mantener reuniones en las que tan solo utilicemos nuestra voz, pero te aseguro que la eficacia de esta se pierde considerablemente. Cuando no hay cámaras, la tendencia a mirar correos, mensajes en el móvil o incluso a interactuar con otras personas que hay en el espacio, aumenta considerablemente. El mito de la “atención dividida” nos ha hecho creer que algunos son tan buenos escuchando que pueden hacer dos cosas a la vez, pero lo siento, científicamente está demostrado que es imposible. La práctica nos lleva a automatizar ciertos procesos para compaginar con otras tareas, pero justamente las reuniones, precisan de nuestra máxima atención para escuchar, procesar, pensar, crear e intervenir por lo que, si dividimos la atención, bajará la calidad de nuestras intervenciones. En este punto, recomendamos que siempre que sea posible, se utilice tanto el sonido como la cámara.

PAUTA 3: SEGUIR EL ORDEN DEL DÍA

Como comentábamos en el apartado anterior, al preparar la reunión tenemos que compartir con anterioridad el orden del día con los asistentes para que se puedan preparar con anterioridad, pero no solo eso, el orden del día se puede convertir en el mejor instrumento para liderar la reunión. Este orden del día puede aparecer en una pantalla compartida cada vez que vayamos a pasar a

un punto distinto de modo que los participantes se autolideren a sí mismos en este proceso. Esto a su vez, nos resulta útil para centrar la atención de todos los asistentes y no perder tiempo en otros temas que no son el motivo de la misma.

PAUTA 4: TIEMPO MÁXIMO PARA CADA ITEM

En el mismo orden del día tenemos que definir el tiempo máximo que se le dedicará a cada ítem y poner durante la reunión una cuenta atrás. Recomendamos una cuenta atrás porque de ese modo es el mismo dispositivo el que anuncia que ha pasado el tiempo previsto y no somos nosotros los que debemos cortar a nadie en sus intervenciones. Es posible que aun así alguien necesite aportar algo más pero habitualmente lo hace de forma más ágil porque sabe que ya está fuera de tiempo. Es cierto que el hecho de estar frente a una pantalla nos hace divagar menos y centrarnos más en los puntos esenciales, no obstante, también hay personas a las que la pantalla les motiva a hablar y hablar por lo que esta pauta puede ayudarnos a dar más agilidad a la reunión.

PAUTA 5: ROL DE MODERADOR

No siempre es necesario tener un moderador en cada reunión, pero el simple hecho de crear este rol aumenta la eficacia de la misma y la satisfacción de los participantes. El hecho de utilizar una pantalla no impide que tengamos sistemas en la misma de “levantar la mano”, “abrir el micro” o simplemente levantar un dedo indicando que tenemos algo que aportar. Es cierto, que las interrupciones y cortes son más habituales porque nuestra mirada está entrenada para mantener reuniones presenciales, no obstante, con un poco de práctica notarás grandes mejoras en estas habilidades por parte de los participantes. La persona que ocupa el rol de moderador puede ocuparse de que estemos en el punto exacto del orden del día, de que no nos extendamos más de lo previsto en cada punto o de que los turnos de palabra estén correctamente equilibrados.

PAUTA 6: DECISIONES FINALES CLARAS

Uno de los aspectos más paradójicos en muchas reuniones, es que se discuten ampliamente los temas, se argumenta, se contraargumenta, se justifican algunas decisiones tomadas y se analizan al detalle algunos problemas, pero es sorprendente la cantidad de veces que la reunión se queda ahí. Es decir, se profundiza en lo que ha ocurrido en el pasado, pero no se plantea con detalle qué es lo que se cambiará cuando vuelva a pasar en el futuro. Por este motivo puede resultarnos muy útil aprovechar el orden del día para anotar en el mismo las decisiones que se han tomado, quién será el/los responsables de llevarlas a cabo, los recursos necesarios, los plazos marcados, etc. Estas anotaciones, si se comparte la pantalla, se pueden ir haciendo durante la realización de la reunión para que todos los participantes se mantengan centrados.

PAUTA 7: PUNTUALIDAD EN LA FINALIZACIÓN

A veces pensamos que el hecho de estar en remoto permite saltar de una reunión a otra sin necesitar unos minutos para hacer la desconexión y conexión correcta, y esto puede ser un gran error. Es importante que seamos puntuales no solo en el inicio de la reunión, sino también a la hora de ponerle fin a la misma porque seguro que alguno de los participantes tiene otros timings planificados al finalizar la reunión. Los asistentes necesitan desconectar y cerrar correctamente, para después llegar a la siguiente en las mejores condiciones. Si se gestiona incorrectamente, y se acaba 10 minutos más tarde de lo previsto, estás forzando a tu equipo a que lleguen tarde a otras reuniones/tareas con lo que crearás un círculo vicioso en el que siempre hay esperas.

APLICACIONES DE REUNIÓN: VENTAJAS E INCONVENIENTES DE CADA UNA DE ELLAS

En este apartado vamos a presentarte algunas de las plataformas y aplicaciones que puedes utilizar para llevar a cabo tus reuniones en remoto. Como verás cada una de estas opciones presenta una serie de ventajas e inconvenientes por lo que será útil que tengas muy claro qué es lo que

necesitas en concreto. Esto te facilitará tomar la decisión al respecto y decantarte por unas u otras aplicaciones:

APLICACIÓN	PARTICIPANTES	PRECIO	CONEXIÓN	UTILIDADES
BLUEJEANS https://www.bluejeans.com/	Entre 50 y 75 usuarios	Entre 11'88 y 16'64 /mes	Ordenador Teléfono móvil	- Compartir documentos y presentaciones
ANYMEETING https://www.intermedia.net/anymeeting-video-conferencing?utm_source=amhp	Hasta 200 usuarios	Versión gratuita y de pago	Ordenador Teléfono móvil	- Compartir todo tipo de documentos - Seminarios y conferencias online
HANGOUTS https://play.google.com/store/apps/details?id=com.google.android.talk&hl=en	Hasta 150 usuarios (desde Gmail 10 usuarios)	Versión gratuita	Desde todos los dispositivos	- Compartir todo tipo de documentos - Enviar comentarios, compartir pantallas
SKYPE EMPRESARIAL * https://www.skype.com/en/business/	Hasta 250 usuarios	Versión gratuita y de pago	Desde todos los dispositivos	- Enviar archivos - Compartir pantalla - Traducción de voz
ZOOM https://www.zoom.us/	Entre 100 y 200 usuarios	Versión gratuita (limitada a 40 minutos)	Desde el navegador, pero también tiene una app	- Permite almacenamiento en la nube
WEBEX https://www.webex.com/es/index.html	Hasta 200 usuarios	Versión gratuita y de pago	Desde cualquier dispositivo	- Apta para cursos, master-class y conferencias - Reuniones en la red - Compartir documentos
TEAMS https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/microsoft-teams/download-app	Hasta 250 usuarios	Suscripción de Office 365	Desde cualquier dispositivo	- Editar archivos y compartirlos en el momento - Eventos en directo

* Skype Empresarial será reemplazado en un futuro próximo por Microsoft Teams. La fecha prevista para ello es el 31 de Julio de 2021.

INSTRUMENTOS QUE PUEDEN SERTE ÚTILES:

En los siguientes links puedes descargar estos instrumentos que te permitirán mejorar la eficacia de las reuniones:

1. *Plantilla para la planificación para las reuniones:* esta simple hoja te permite hacer las modificaciones necesarias para crear tu propio modelo de orden del día y compartirlo con tus colaboradores. También te puede resultar útil para anotar las decisiones que se van tomando en cada punto de la reunión.
2. *Tarjeta resumen con pautas eficaces:* puedes imprimir y recortar esta tarjeta para tenerla en un lugar visible en cada reunión. Puedes además compartirla con tus colaboradores de modo que todos os esforcéis en seguir estas pautas.