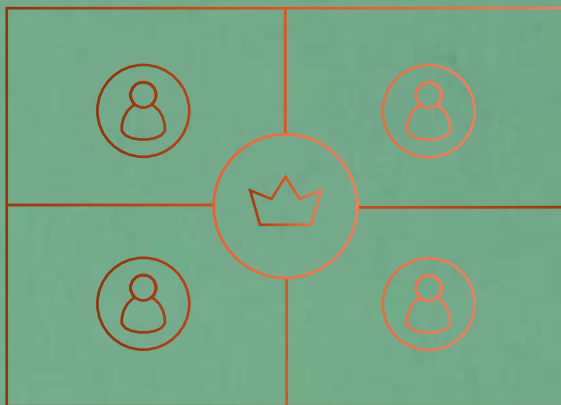


CÓMO LIDERAR REUNIONES VIRTUALES



ASEGÚRATE QUE LA TECNOLOGÍA FUNCIONA
MANTÉN LA ATENCIÓN DE TU AUDIENCIA
PLANIFICA LA REUNIÓN

SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS

Actualiza rápidamente tus competencias profesionales básicas. Tanto si buscas un curso intensivo como si solo pretendes repasar brevemente tus conocimientos, la SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS te ayudará a encontrar justo lo que necesitas, es decir, un conocimiento fundamental para profesionales ambiciosos o futuros ejecutivos. Cada uno de los libros es una breve y práctica introducción que te permitirá repasar una amplia variedad de temas indispensables para la gestión de negocios, y que, además, te ofrece los consejos (sencillos, útiles y fáciles de aplicar) de los académicos más prestigiosos.

Títulos de la colección:

Cómo crear un plan de negocio

Cómo gestionar tu tiempo

Cómo dirigir reuniones de trabajo

Finanzas básicas

Cómo ser más productivo

Cómo mantener una conversación difícil

Cómo gestionar la relación con tu superior

Cómo realizar presentaciones

Cómo colaborar virtualmente

Management Tips

Cómo dirigir equipos virtuales

Cómo liderar reuniones virtuales

SERIE MANAGEMENT EN 29 MINUTOS

Cómo liderar reuniones virtuales

Asegúrate que la tecnología funciona
Mantén la atención de tu audiencia
Planifica la reunión

REVERTÉ MANAGEMENT (REM)

Barcelona · México

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Boston, Massachusetts

Cómo liderar reuniones virtuales
SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS
Running Virtual Meetings
20 MINUTE MANAGER SERIES

Copyright 2016 Harvard Business School Publishing Corporation
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2022**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona - España
revertemanagement@reverte.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-17963-52-1

Edición ebook
ISBN:978-84-291-9702-0 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9703-7 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté
Traducción: Genís Monrabà Bueno
Revisión de textos: M^a del Carmen García Fernández

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Introducción

Coordinar una videollamada, una reunión por WebEx o un chat online con tu equipo implica superar una serie de obstáculos: los silencios incómodos, la escasa coordinación en los turnos de palabra, la multitarea, la falta de atención de los participantes y un gran abanico de problemas técnicos pueden arrebatararte tu preciado tiempo. Estas son algunas de las dificultades que afrontas a diario si trabajas con gente que reside en otras ciudades o países. Ahora bien, siempre tienes la opción de prepararte bien para dirigir una reunión productiva desde la distancia. Gracias a este libro, donde se presentan los principios básicos de este tipo de reuniones y los consejos que necesitarás para coordinarlas sin contratiempos, podrás tratar todos los asuntos previstos en el orden del día.

Introducción

Cómo liderar reuniones virtuales contiene los fundamentos para:

- Seleccionar el canal adecuado para la comunicación en tu equipo virtual.
- Coordinar el uso de las herramientas tecnológicas que permitirán conectarse al equipo.
- Proporcionar a tu gente los recursos necesarios para participar de forma adecuada en las reuniones.
- Mantener la implicación de los participantes, y salvar la brecha entre una reunión presencial y una virtual.
- Asignar y aclarar las responsabilidades de cada cual para que la reunión se desarrolle sin problemas.
- Lograr el compromiso de todo el equipo con las decisiones que se hayan tomado.
- Responsabilizar a cada asistente, trabajen en la oficina o a muchos kilómetros de ella.

Contenido

¿Qué es una reunión virtual?	1
<i>¿Cuáles son los principales retos?</i>	5
<i>¿Por qué convocas una reunión virtual?</i>	7
<i>Cómo puede ayudarte este libro</i>	10
Planifica la reunión	13
<i>¿Es necesario celebrar una reunión virtual?</i>	15
<i>Redacta un orden del día</i>	19
<i>Selecciona a los participantes</i>	21
<i>Elige una plataforma</i>	25
<i>Fija una hora</i>	30
Gestiona las herramientas tecnológicas	33
<i>¿Cuáles son tus necesidades?</i>	36
<i>Elige tus herramientas</i>	40
<i>Prueba las herramientas tecnológicas</i>	42
<i>¿Cómo afrontar los fallos técnicos?</i>	44

Contenido

Fija unas normas de participación	49
<i>Asigna responsabilidades</i>	53
<i>¿Cómo se desarrollará la reunión?</i>	58
<i>Deja claro el protocolo a seguir</i>	61
<i>Envía la convocatoria y los materiales</i>	64
Dirige la reunión	69
<i>Antes de empezar</i>	72
<i>Da comienzo a la reunión</i>	74
<i>Modera el debate</i>	77
<i>Escucha a todo el mundo</i>	81
<i>Controla el tono</i>	84
<i>Finaliza la reunión</i>	87
<i>Haz seguimiento</i>	90
Aprende a gestionar las situaciones especiales	95
<i>Cómo hacer una presentación por videollamada</i>	98
<i>Cómo salvar las barreras lingüísticas o culturales</i>	101
<i>Para saber más</i>	107
<i>Fuentes</i>	111
<i>Índice</i>	115

Cómo liderar reuniones virtuales

**¿Qué es una
reunión virtual?**

¿Qué es una reunión virtual?

Dirigir una reunión virtual de forma eficaz no es tarea fácil, teniendo en cuenta algunas de las cosas que suceden en su transcurso: la presencia «fantasmal» de los participantes en una videollamada (ese silencioso coro que saluda al principio y luego no vuelve a abrir la boca para aportar una sola idea); el sonido de la notificación de un mensaje de alguien que no se molesta en ocultar que está aprovechando para mirar el correo electrónico; los largos e incómodos silencios de quienes intentan respetar los turnos de palabra; o ese colega que piensa que su mala conexión le da derecho a interrumpir al resto. Son solo unos cuantos problemas de los muchos que puede sufrir un equipo de trabajo. ¿Cómo es posible sacar adelante las tareas

Cómo liderar reuniones virtuales

previstas si, además, a menudo se producen fallos de conexión o errores de software?

Estas cuestiones afectan a una reunión cuando no es factible reunir a todos sus participantes de forma presencial. Y es que, con independencia del asunto que se esté tratando, la dinámica de una conversación viene determinada por el *canal* que se utilice: sistemas de video-llamada, aplicaciones de mensajería, etc. A medida que las herramientas de comunicación evolucionan, también lo hacen sus opciones. Piénsalo bien: aunque trabajes en una oficina, de modo presencial y junto a muchos de tus compañeros, es posible que pases la mayor parte de tu tiempo hablando con personas que no están presentes: negociando las condiciones de un contrato con un cliente que vive en otra parte del planeta; discutiendo sobre un proyecto con alguien que teletrabaja en casa; o simplemente consultando con un equipo de colaboradores externos que se encuentran en distintos espacios, como cafeterías y bibliotecas.

Ahora bien, a pesar de que este panorama ya es habitual en cualquier empresa, las reuniones virtuales no

siempre se desarrollan de la mejor manera. Porque hay demasiadas cosas que pueden salir mal.

¿Cuáles son los principales retos?

Cuando una reunión presencial no sale como esperas, sabes muy bien lo que sientes: frustración, aburrimiento y confusión. Pues bien, las virtuales pueden generar el mismo tipo de problemas, aunque en la mayoría de los casos las causas son distintas. Veamos algunos ejemplos:

Herramientas tecnológicas. De ellas depende en gran medida el éxito de las reuniones en remoto. Elegir la más adecuada viene a ser lo mismo que seleccionar el lugar correcto para una reunión presencial. Y es que al convocar una reunión no citas a tus colegas en un almacén abandonado, un club privado o un restaurante alejado de la oficina; no son lugares accesibles, y tu equipo no estaría cómodo reuniéndose en ellos. Del mismo modo, si las herramientas tecnológicas no satisfacen las necesidades del grupo, tal vez

Cómo liderar reuniones virtuales

impidan, de hecho, que la gente participe. Es más, incluso disponiendo de las herramientas adecuadas es posible que te enfrentes a problemas tan frecuentes como cortes en la línea telefónica o mal funcionamiento de algún software.

Protocolos. Lograrás los mejores resultados de una reunión cuando sus participantes entiendan a la perfección las tareas que les corresponden y el comportamiento que se espera de ellos. Pero al no estar cara a cara en una oficina y con un ritmo de trabajo similar, es posible que tus colaboradores no compartan tus expectativas o convenciones. ¿Quién dirigirá la reunión y dará los turnos de palabra? ¿Cuál es la forma adecuada de abordar las discrepancias? Y, si surgen, ¿se ha de interrumpir la reunión o se discutirán más adelante por correo electrónico? Recuerda que, como líder, eres responsable de aclarar estos procedimientos con antelación, y también de respetarlos para que todo se desarrolle con normalidad.

Compromiso. Las herramientas tecnológicas y los protocolos generan un espacio apropiado para las reuniones virtuales. Y el compromiso es lo que debe llenar ese

espacio. La cuestión es que, sin contacto personal, quienes están en remoto pueden distraerse con facilidad o desconectar de lo que se está tratando. Y si parte de los asistentes acuden a la reunión de forma presencial y otros se unen en virtual, entonces deberás afrontar otro tipo de problemas. Por ejemplo, aun logrando mantener la atención y el compromiso de los asistentes presenciales, es posible que quienes teletrabajan no sepan cómo participar en la dinámica del grupo y se mantengan en silencio o sientan que, hasta cierto punto, se les excluye.

¿Por qué convocas una reunión virtual?

Si reunirse en formato virtual conlleva tantos problemas, ¿por qué deberías perder el tiempo haciéndolo? Bueno, porque estas reuniones son indispensables hoy en día en casi cualquier trabajo. Como las empresas extienden cada vez más su ámbito de acción, profesionales de distintos lugares deben unirse para alcanzar objetivos comunes. Y, como cada vez surgen más y más herramientas de colaboración virtual, las prestaciones que

Cómo liderar reuniones virtuales

tienes a tu alcance son también mayores. Y claro, si tienes que hacer negocios con gente de Londres, Nairobi y Bombay... no te queda otra.

Pero no concibas las reuniones virtuales como el último recurso; de hecho, colaborar con gente de tu misma ciudad o del otro lado del océano reporta grandes beneficios, como los siguientes:

Generación de vínculos personales. Para quienes se conectan desde distintos lugares, las reuniones virtuales suponen el único espacio donde establecer una relación en tiempo real. Uses una plataforma de videollamadas o un chat, este tipo de interacciones te permite entablar una breve charla o un rápido intercambio de opiniones que resulta esencial para generar una confianza muy difícil de lograr por correo electrónico.

Reducción de la carga de trabajo del correo electrónico. Se suele creer que las reuniones virtuales tienen las mismas funciones que una reunión «real», pero lo cierto es que también comparten algunas ventajas con

el correo electrónico. Y es que, pese a sus virtudes, este último canal no es adecuado para llevar a cabo debates complejos o demasiado técnicos, y determinadas preguntas o comentarios puntuales pueden perderse en la interminable marea de mensajes. En cambio, las reuniones virtuales resuelven estos dos problemas: son un buen método para mantener conversaciones complejas, y su comodidad y sencillez permiten plantear charlas de menor calado.

Mejor aprovechamiento del tiempo. Si convocas una reunión en formato virtual no tendrás que desplazarte, ni tampoco el resto de participantes; intercambiaréis toda la información imprescindible sin necesidad de cruzar el país o siquiera pisar un ascensor. De este modo puedes contactar con una persona experta en, digamos, normativa local e infraestructura, de cara a seleccionar la nueva ubicación de la oficina que planeas abrir; también, invitar a tu jefe a la reunión semanal para que dirija algunas palabras a tu equipo y luego aprovechar los últimos diez minutos para ponerle al día de tus avances.

Cómo puede ayudarte este libro

Organizar una reunión virtual no es nada fácil, pero te ayuda a sacar adelante el trabajo. Sea porque quieras discutir algo con un colega de Japón o porque necesitas contactar con la oficina mientras trabajas desde casa, convocar una reunión virtual incentivará la participación y el compromiso de sus asistentes. En especial, *Cómo liderar reuniones virtuales* te será de gran utilidad si:

- Diriges a un equipo virtual.
- Sueles celebrar reuniones con personas que están en distintas ubicaciones.
- Debes preparar una presentación.
- Tienes un subordinado o colega con quien has de trabajar de forma estrecha y se encuentra en otro lugar.

Ahora bien, para sacar el máximo partido de estas experiencias en remoto tendrás que preparar, coordinar y

supervisar la reunión como lo harías en formato presencial. Y para ello necesitarás:

- Planificarla respetando los distintos husos horarios y fomentando la participación sin importar dónde se halle cada asistente.
- Seleccionar las herramientas tecnológicas adecuadas y asegurarte de que funcionan.
- Fijar unas normas y procurar que se respeten.
- Fomentar el compromiso para que todo el mundo aporte su granito de arena y sienta que forma parte de un equipo.

En las próximas páginas encontrarás consejos prácticos para tomar la decisión adecuada en cada paso. El primero de ellos es considerar si un encuentro de este tipo te servirá para alcanzar tus objetivos.

CÓMO LIDERAR REUNIONES VIRTUALES

Todo puede fallar en una reunión virtual, desde la conexión inalámbrica hasta la calidad de los vídeos. Aun así, siempre puedes lograr una conversación productiva en la que todos los integrantes participen de forma activa. *Cómo dirigir reuniones virtuales* te permitirá aprender conceptos básicos como:

- * Seleccionar los canales adecuados para la comunicación.
- * Proporcionar la información y los recursos necesarios para que los participantes se conecten y participen activamente.
- * Establecer un protocolo común para las reuniones.

SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS

¿No dispones de mucho tiempo? Actualiza rápidamente tus competencias profesionales básicas con la SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS. Tanto si buscas un curso intensivo como si solo pretendes repasar brevemente tus conocimientos, cada uno de los libros que conforman esta serie es un manual conciso y práctico que te ayudará a repasar un tema clave de la gestión de empresas.

La fuente más prestigiosa del mundo de la gestión, la Harvard Business Review, ofrece en esta serie consejos que los profesionales exigentes y los aspirantes a ejecutivos pueden leer y aplicar rápidamente. También disponible en formato e-book.