

# CÓMO HACER QUE LAS REUNIONES SEAN MÁS EQUITATIVAS E INCLUSIVAS





"En una reunión promedio de doce personas, solo cuatro piensan que se les escucha", dice el autor de best-sellers del New York Times, [Keith Ferrazzi](#). Eso debería ser una preocupación para cualquier líder de equipo.<sup>1</sup>

Si dos tercios de las personas en una reunión no sienten que se les escucha, dudarán en expresar sus opiniones, plantear objeciones legítimas o aportar ideas nuevas. Significa que es posible que las grandes ideas nunca se expresen. Significa que la mayoría de las personas en las reuniones se sienten ignoradas o infravaloradas. Esto no es bueno para los negocios ni para los empleados.

Por otro lado, una cultura de la empresa en la que todos se sientan comprometidos y capacitados para hablar durante las reuniones es una en la que las ideas pueden florecer y la innovación surge.

¿Cómo pueden las organizaciones lograr una cultura de reuniones inclusiva en un entorno híbrido con su combinación de asistentes presenciales y remotos?

"La equidad en las reuniones implica el uso de herramientas de comportamiento interpersonal para permitir la participación total de todos los asistentes a la reunión junto con el líder, así como las herramientas tecnológicas necesarias para garantizar que todos sean vistos y escuchados", según el Dr. Joe Allen, Ph.D., Salud de la Universidad de Utah.

En este artículo, nos centraremos en tres elementos de las reuniones y discutiremos su impacto en la equidad de las reuniones:

- ✔ Cultura de reunión
- ✔ Protocolo de reunión
- ✔ Herramientas de video colaboración

Los dos primeros suelen verse como cuestiones de "gente y cultura". El tercero es definitivamente un asunto de TI. Creemos que la creación de reuniones verdaderamente equitativas e inclusivas requiere un compromiso con las personas, la cultura y la tecnología.

## Crear una cultura de reuniones en la que los empleados se sientan involucrados y empoderados para hablar

La equidad en la colaboración es la posibilidad de lograr que todos los asistentes de la reunión participen plenamente, independientemente de su ubicación, dispositivo, idioma o nivel de experiencia. Se trata de que todos sean vistos y escuchados y que se sientan motivados y valorados.<sup>2</sup>

Hay una serie de mejores prácticas comprobadas que las organizaciones pueden emplear para fomentar una cultura en la que las reuniones se sientan inclusivas y equitativas.

### ESTABLECER SEGURIDAD PSICOLÓGICA

La seguridad psicológica debe ser una prioridad para cualquier organización que quiera aprovechar los beneficios de una fuerza laboral comprometida. Originalmente definida por la profesora de Harvard Business School, Amy Edmondson, [la seguridad psicológica](#) es "la creencia de que uno no será castigado ni humillado por hablar con ideas, preguntas, preocupaciones o errores".

El Dr. Edmondson considera la seguridad psicológica como un factor crítico para los equipos de alto rendimiento. Cuando las personas se sienten seguras para hablar, es más probable que compartan sus opiniones cuando no están de acuerdo con los demás, pueden evitar los peligros del pensamiento grupal y tomar la iniciativa con más facilidad.<sup>3</sup>

Los expertos en este tema suelen estar de acuerdo con algunas recomendaciones clave para las personas que dirigen equipos:

- ✓ Mostrarse abierto a comentarios
- ✓ Generar confianza siendo transparente
- ✓ Incluir al equipo en la toma de decisiones
- ✓ Mostrar valor y aprecio por las ideas
- ✓ Demostrar preocupación por los miembros del equipo como personas
- ✓ Tranquilizar a los empleados y decirles que cometer errores es normal
- ✓ Promover la apertura y la inclusión
- ✓ Fomentar el compañerismo entre los empleados

Los líderes que refuercen estos valores tendrán más éxito en la creación de un entorno equitativo en el que las personas se sientan escuchadas y validadas, y donde puedan hablar para compartir opiniones e ideas.

### LIDERAR CON EMPATÍA

La empatía siempre ha sido una habilidad crítica para los líderes, según la socióloga y autora, [Dra. Tracy Brower](#). Sin embargo, afirma que las investigaciones han mostrado que "... está adquiriendo un nuevo nivel de significado y prioridad. Lejos de ser un enfoque simple, puede generar resultados comerciales significativos".<sup>4</sup> Liderar con empatía es también una herramienta principal para la gestión de un equipo disperso y descentralizado,<sup>5</sup> y, por lo tanto, es de suma importancia en el entorno de trabajo híbrido actual.

Brower cita un estudio de 889 empleados realizado por [Catalyst](#) que descubrió efectos positivos y significativos del liderazgo empático, que incluyen:

- ✓ Innovación
- ✓ Motivación
- ✓ Retención
- ✓ Inclusión
- ✓ Equilibrio trabajo-vida

Laslo Bock, fundador y CEO de Humu, dice que ahora los líderes deben priorizar especialmente la empatía.<sup>6</sup> Esto significa hacer preguntas y escuchar activamente. Sugiere comenzar cada conversación con una simple pregunta: ¿Cómo está?

En las reuniones equitativas, este enfoque se demuestra cuando el organizador de la reunión se toma un momento para agradecer a todos los presentes en la sala o en el video. No es que la agenda no sea la prioridad n.º 1. Lo es. Pero, dice Bock, "no se sumerja en los elementos de acción".



## PRIORIZAR LA DIVERSIDAD DE PUNTOS DE VISTA

Fomentar diversos puntos de vista en el lugar de trabajo tiene claras ventajas. Los grupos socialmente diversos "son más innovadores y productivos que los grupos homogéneos", informa Forbes.<sup>7</sup> Según Great Place to Work, las organizaciones experimentan mayores tasas de innovación cuando cultivan diversos puntos de vista basados en la etnia, el género, la edad, la formación académica, el nivel de experiencia, etc.<sup>8</sup>

Alimentar la diversidad de puntos de vista al dar a todos la oportunidad de ser escuchados es, en cierto sentido, la definición misma de reuniones equitativas. Pero, ¿cómo saber cuándo ha alcanzado este objetivo?

Según Forbes, estas son las características de una cultura sana, comprometida y diversa<sup>9</sup>:

- ✓ Los empleados saben que sus voces serán escuchadas y que son una parte valiosa del equipo.
- ✓ Los empleados saben que pueden expresar sus diferentes puntos de vista y perspectivas con seguridad, independientemente de su edad, antecedentes o nivel de experiencia.
- ✓ Cuando todas las voces tienen su propio tiempo y se toman en cuenta las ideas de todos, la organización descubre los conocimientos y la creatividad necesarios para la innovación.

## CONSTRUIR VÍNCULOS SOCIALES

Por lo general, pensamos en las reuniones de negocios en términos de metas y objetivos. Pero las reuniones también son inherentemente sociales, y este aspecto de las reuniones a menudo se infravalora.

La conexión social es una parte vital de la vida laboral de todos los empleados. Las conexiones sociales saludables también ofrecen beneficios para la empresa o para una organización más grande, en parte al fomentar el compromiso y la lealtad de los empleados. Según [Forbes](#), al respaldar las conexiones sociales en el lugar de trabajo y ayudar a los empleados a formar relaciones sólidas entre sí, los empleadores pueden fomentar una fuerza laboral más feliz que también sea más leal y comprometida.

Los líderes de la organización pueden tomar medidas como crear una cadencia regular de reuniones de empleados. Esto es especialmente importante en un entorno de trabajo híbrido en el que muchos empleados se encuentran completamente remotos o rara vez se encuentran en la oficina. (Aquí se explica cómo [crear el sitio perfecto](#)).

Los líderes también pueden fomentar la conexión social durante las reuniones de negocios diarias. Por ejemplo, pueden alentar a los empleados a:

- ✓ Tomarse un tiempo para una "pequeña charla". Al relajar las formalidades al comienzo de una reunión, los organizadores pueden hacer tiempo para la conexión social.<sup>10</sup>
- ✓ Esperar interrupciones. Las interrupciones por parte de niños y mascotas probablemente sean inevitables cuando las personas se unen a las reuniones desde casa. Estas interrupciones muestran que, después de todo, todos somos humanos.
- ✓ Celebrar la individualidad. La ventana que tenemos a la vida de nuestros compañeros que trabajan desde casa puede ayudarnos a conocernos un poco mejor.<sup>11</sup>
- ✓ De vez en cuando, programar reuniones no estructuradas. Las reuniones improvisadas, como las conversaciones en los pasillos, a veces son el lugar donde se realiza el trabajo más importante.<sup>12</sup>

## Enfatizar el protocolo en las reuniones híbridas

Las reuniones híbridas requieren que los participantes hagan un mayor esfuerzo para incluir a todos. Los principios del protocolo en las reuniones pueden ayudar.

Considere, por ejemplo, cómo difieren las interacciones entre las reuniones presenciales y las reuniones híbridas. Cuando todos en la reunión están en la misma sala, las conversaciones pueden ser animadas a veces, con personas hablando entre sí o manteniendo conversaciones paralelas. Esta situación puede no ser ideal, pero se puede manejar, dice el Dr. Allen de la Universidad de Utah. Sin embargo, señala en su libro *Suddenly Hybrid*, cuando algunas personas están en persona y otras se unen virtualmente, "hablar unos sobre otros crea desigualdades. Aquellos que están desde la virtualidad solo escucharán fragmentos de oraciones, mientras que los asistentes en persona probablemente solo se escucharán a sí mismos hablar".<sup>13</sup>

Cuando la conversación gira en torno a los que están en la sala, es muy difícil para una persona remota hablar. La tendencia es que las personas presentes en la sala se centren en los demás y presten menos atención a los que están a distancia, afirma Sara Osterhaus, Business Partner de People & Culture de Logitech. "Si bien me gustaría que todos fuéramos excelentes en estas habilidades básicas para las reuniones, como la escucha activa, no lo somos. Y esa es una de las razones principales por las que las reuniones no siempre son equitativas".

Con eso en mente, puede ser útil establecer un conjunto de pautas o reglas básicas para todas las reuniones, pero especialmente para las reuniones híbridas. Estas pautas no deben "transmitirse de lo alto", escribe el Dr. Allen.<sup>14</sup> Idealmente, cada equipo debería tener una discusión abierta y acordar un conjunto de directrices que se adapten al grupo en su conjunto.

- ✔ Ser respetuoso y amable. Esto debería ser evidente y, sin embargo, es un buen recordatorio para todos, especialmente cuando las personas tienen puntos de vista en conflicto o los temas son controvertidos.
- ✔ Desafiar la discusión, no a la persona. Eliminar la culpa o el juicio y concéntrese en los resultados en lugar de en los comportamientos o errores del pasado.
- ✔ Escuchar y estar presente. Guardar los teléfonos y otras distracciones que puedan desviar la atención de la reunión.
- ✔ Mantenerse enfocado en el tema. Evitar las distracciones y desaliente las conversaciones secundarias que dejen fuera a algunos asistentes. Esto es tan cierto para los participantes remotos como para los que se encuentran en la sala.
- ✔ Reconocer a todos en la reunión. Los participantes remotos se sienten más incluidos y animados a hablar cuando los organizadores de la reunión dan el simple paso de agradecerles al comienzo de la reunión.
- ✔ Dar el micrófono a los participantes remotos. Pausar las conversaciones según corresponda para preguntar a los participantes remotos qué piensan.
- ✔ Hablar a la cámara. Cuando los que están en la sala solo se miran entre sí, los participantes remotos pueden sentirse excluidos. Con solo dirigir la atención a la cámara, los asistentes en la sala hacen que la reunión sea más inclusiva y equitativa.
- ✔ Aprovechar la función de chat. Los participantes remotos pueden tener dificultades para hablar cuando las personas en la sala están hablando activamente, y la función de chat les ofrece una forma de comentar. El organizador de la reunión o un asistente designado deben supervisar el chat para que el autor del mensaje tenga la oportunidad de hablar.

*"... hablar unos sobre otros crea desigualdades. Aquellos que están desde la virtualidad solo escucharán fragmentos de oraciones, mientras que los asistentes en persona probablemente solo se escucharán a sí mismos hablar".*

**DR. ALLEN**, AUTOR DE *SUDDENLY HYBRID*.

## Aprovechar la tecnología para facilitar reuniones más equitativas

La participación en la reunión, cuando es alentada por los líderes y aceptada por los asistentes, tiene un mayor impacto a largo plazo en los resultados de la reunión y el comportamiento posterior a la reunión.<sup>15</sup> Las habilidades sociales necesarias para fomentar la participación son fundamentales, pero en un entorno de trabajo híbrido, [la tecnología también puede desempeñar un papel importante](#) en lograr equidad.

### EQUIPAR AL TRABAJADOR NO EQUIPADO

El trabajo híbrido se centra en el video y la colaboración. Requiere nuevas herramientas para que los empleados se comuniquen y colaboren. Sin embargo, mientras las organizaciones actualizan sus estaciones de trabajo y espacios de reunión para las videoconferencias, las oficinas en el hogar a menudo se descuidan. Como resultado, los empleados que trabajan desde casa están mal equipados para la video colaboración de alta calidad.

En [una encuesta a los responsables de la toma de decisiones de hardware de TI](#), encontramos que menos del 40 % de los encuestados dijo que sus organizaciones proporcionaban a los empleados remotos cámaras web, auriculares u otros accesorios externos que les permitirían colaborar de forma productiva.

Además de la laptop, el teclado, el mouse y quizás el monitor estándar, cada empleado necesita como mínimo una cámara web y auriculares de alta calidad. Estos dispositivos deben optimizarse para las empresas y certificarse para Microsoft Teams, Zoom y Google Meet,

de modo que se puedan usar sin problemas con las plataformas de video en las que se han estandarizado la mayoría de las organizaciones.

Equipar de manera proactiva a los trabajadores híbridos con las herramientas que necesitan para la colaboración virtual es una de las formas más sencillas de abordar los problemas que han surgido a partir de la transformación repentina del mundo laboral.

### HACER LAS SALAS DE REUNIÓN MÁS EQUITATIVAS

Dotar a los trabajadores remotos de las herramientas adecuadas es un paso hacia reuniones equitativas. Pero es igualmente importante equipar adecuadamente los espacios de reunión.

Hasta hace poco, las salas de reunión no estaban optimizadas para incluir participantes remotos. Antes de la pandemia, la mayoría de las reuniones se realizaban en persona. Y si las personas se unían a distancia, se conformaban con la mala experiencia o sufrían en silencio.

La pandemia y el posterior paso al trabajo híbrido cambiaron radicalmente nuestra perspectiva, ya que muchos de nosotros descubrimos lo dolorosa que puede ser la experiencia remota. Afortunadamente, la rápida innovación está mejorando esta situación y las organizaciones deben buscar soluciones que hagan que la experiencia de la reunión sea mucho más equitativa para todos, tanto para los que están en persona *como para* los que se encuentran a distancia.





## Más información

En Logitech sabemos que la mejor tecnología se escapa del camino de las personas que la utilizan. Las reuniones híbridas deben ser naturales, fáciles e inclusivas para todos los participantes.

Ofrecemos un conjunto completo de soluciones de espacio de trabajo para empleados remotos, que incluyen cámaras web, auriculares, mouse, teclados y estaciones de conexión de calidad empresarial. Estas herramientas ayudan a las personas que trabajan desde casa y les proporcionan una experiencia de reunión más equitativa y de alta calidad.

Para las salas de reunión ofrecemos tecnología de hardware y software para respaldar reuniones equitativas, como:

- ✔ [Logitech Sight](#), una cámara de sobremesa para el centro de la sala con encuadre inteligente de varios participantes para proporcionar tanto el contexto de la sala como las vistas individuales de los oradores.
- ✔ [Logitech Scribe](#), que permite a cualquier persona en la sala compartir pizarras de forma fluida para que los participantes remotos puedan verlas con claridad.
- ✔ [Grid View](#), una función de software de inteligencia artificial que funciona a la perfección con Microsoft Teams Front Row para nivelar el campo de juego y crear una [experiencia más inclusiva](#).

Para saber cómo estas soluciones hacen que las reuniones sean más equitativas, consulta nuestra presentación bajo demanda, [Trabajo híbrido, Reuniones equitativas y La nueva lógica de trabajo](#).

<sup>1</sup> "Keith Ferrazzi on How the Pandemic Taught Organizations to Be 'Crisis Agile'", Harvard Business Review, 4 de marzo de 2022.

<sup>2</sup> Crear reuniones híbridas equitativas: A Practical Guide", Logitech y Google, noviembre de 2021.

<sup>3</sup> "9 Strategies to Create Psychological Safety at Work", Quantum Workplace, 3 de junio de 2021.

<sup>4</sup> "Empathy Is The Most Important Leadership Skill According To Research", Forbes, 19 de septiembre de 2021.

<sup>5</sup> "Why Compassionate Leadership Matters", Salesforce, 14 de diciembre de 2021.

<sup>6</sup> "Leading through COVID: Manage Your Team with Empathy", Yale Insights, 20 de abril de 2020.

<sup>7</sup> "Diversity Confirmed To Boost Innovation And Financial Results", Forbes, 15 de enero de 2020.

<sup>8</sup> "Why Diverse and Inclusive Teams Are the Engines of Innovation", Great Place to Work, 11 de junio de 2020.

<sup>9</sup> "Diversity Confirmed To Boost Innovation And Financial Results", Forbes, 15 de enero de 2020.

<sup>10</sup> Para más información: Allen, J. A., Landowski, N., Lehmann-Willenbrock, N. (2014), "Linking Pre-meeting Communication to Meeting Effectiveness." Journal of Managerial Psychology, 29(8), 1064-1081.

<sup>11</sup> Para más información: Gerpott, F., & Lehmann-Willenbrock, N. (2015), "How differences make a difference: The role of team diversity in meeting processes and outcomes." En J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock y S.G. Rogelberg (Eds.) The Cambridge Handbook of Meeting Science. (págs. 153-176). Nueva York, NY: Cambridge University Press.

<sup>12</sup> Para más información: Allen, J. A. & Rogelberg, S. G. (2013), "Manager-led Group Meetings: A context for promoting employee engagement." Group and Organization Management, 38, 543-569.

<sup>13</sup> Reed, Karin y Joseph Allen, Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting. Wiley, febrero de 2022.

<sup>14</sup> Idem. Reed, Allen. Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting.

<sup>15</sup> Idem. Reed, Allen. Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting.

