

CÓMO CONSEGUIR 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 éxitos de ventas del New York Times [Keith Ferrazzi](#). Eso debería ser una preocupación para cualquier líder de equipo.¹

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. Esto 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 las empresas ni para los empleados.

Por otra parte, una cultura de empresa en la que todos se sienten involucrados y capacitados para hablar durante las reuniones es una cultura en la que las ideas pueden florecer y la innovación surge.

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

«La igualdad en las reuniones implica el uso de herramientas de comportamiento interpersonal que permitan la participación total de todos los asistentes a la reunión y del líder, así como el uso de las herramientas tecnológicas necesarias para garantizar que a todos se les vea y escuche», afirma el Dr. Joe Allen, de la University of Utah Health.

En este artículo, nos centraremos en tres elementos de las reuniones y analizaremos su impacto en la igualdad de las mismas:

- ✓ Cultura de reuniones
- ✓ Protocolo de la reunión
- ✓ Herramientas de video colaboración

Los dos primeros suelen verse como cuestiones de «personas 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 igualdad en las reuniones es la posibilidad de que todos los asistentes a la reunión puedan participar plenamente, independientemente de su ubicación, dispositivo, idioma o nivel de experiencia. Se trata de que a todos se les vea y escuche y de que se sientan motivados y valorados.²

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

ESTABLECER SEGURIDAD PSICOLÓGICA

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

El Dr. Edmondson considera la seguridad psicológica un factor importante 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.³

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

- ✓ Mostrarse abierto a comentarios
- ✓ Generar confianza y ser transparente
- ✓ Incluir a su 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 diciéndoles que los errores son normales
- ✓ 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 en el que puedan hablar para compartir opiniones e ideas.

LIDERAR CON EMPATÍA

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

Brower cita un estudio realizado por [Catalyst](#) entre 889 empleados que reveló importantes efectos positivos del liderazgo empático, entre ellos:

- ✓ Innovación
- ✓ Interacción
- ✓ Retención
- ✓ Inclusión
- ✓ Equilibrio entre la vida laboral y la personal

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

En las reuniones equitativas, este enfoque se demuestra cuando el organizador de la reunión se toma un momento para agradecer a todos los asistentes su presencia, tanto si están en la sala como si se conectan por vídeo. No es que la agenda no sea la prioridad n.º 1. Lo es. Pero según Bock, «no hay que precipitarse para tratar 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», afirma Forbes.⁷ Según Great Place to Work, las organizaciones experimentan mayores tasas de innovación cuando fomentan diversos puntos de vista basados en la etnia, el sexo, la edad, la formación académica, el nivel de experiencia, etc.⁸

Alimentar la diversidad de puntos de vista, dando a todos la oportunidad de que se les escuche, es en cierto modo la definición misma de las reuniones equitativas. Pero ¿cómo saber cuándo se ha alcanzado este objetivo?

Según Forbes, estas son las características de una cultura sana, comprometida y diversa⁹:

- ✓ Los empleados saben que se les escuchará 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, trayectoria o nivel de experiencia.
- ✓ Cuando a todas las voces se les ofrece su propio tiempo y se tienen en cuenta las ideas de todos, la organización descubre la información 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 son situaciones inherentemente sociales y ese aspecto se suele subestimar.

Las conexiones sociales son parte esencial de la vida laboral de todos los empleados. Además, las conexiones sociales positivas aportan beneficios a las empresas u organizaciones grandes, 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 establecer relaciones sólidas entre sí, los empleadores pueden fomentar una plantilla 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 muy importante en un entorno de trabajo híbrido, en el que muchos empleados teletrabajan siempre o rara vez están 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 proporcionan tiempo para la conexión social.¹⁰
- ✓ Prever 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 visibilidad que tenemos de la vida de nuestros colegas que teletrabajan puede ayudarnos a conocernos un poco mejor.¹¹
- ✓ De vez en cuando, programe reuniones no estructuradas. En las reuniones improvisadas, como es el caso de las conversaciones en los pasillos, se hace a veces el trabajo más importante.¹²

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.

Piense, por ejemplo, en cómo difieren las interacciones entre las reuniones presenciales y las reuniones híbridas. Cuando todas las personas que participan en una reunión están en la misma sala, las conversaciones pueden ser animadas con frecuencia, con las personas hablando entre sí o manteniendo conversaciones paralelas. Esta situación puede no ser ideal, pero se puede controlar, dice el Dr. Allen de la Universidad de Utah. Sin embargo, en su libro *Suddenly Hybrid* señala que cuando algunas personas se unen a una reunión de manera presencial y otras lo hacen virtualmente, «hablar entre sí crea desigualdades. Quienes participan virtualmente solo escucharán partes de oraciones, mientras que los asistentes presenciales probablemente solo se escucharán a sí mismos hablar».¹³

Cuando la conversación gira en torno a quienes están en la sala, es muy difícil hablar para una persona que se conecta en remoto. La tendencia es que las personas presentes en la sala se centren en los demás y presten menos atención a quienes se conectan en remoto, afirma Sara Osterhaus, Business Partner de People & Culture de Logitech. «Aunque me gustaría que todos fuéramos buenos con las 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 directrices o reglas básicas para todas las reuniones, pero especialmente para las híbridas. Estas directrices no debe «transmitirlas la dirección», indica el Dr. Allen.¹⁴ Lo ideal es que cada equipo mantenga una conversación abierta y acuerde un conjunto de directrices que se adapten al grupo en su conjunto.

«... hablar entre sí crea desigualdades. Quienes participan virtualmente solo escucharán partes de oraciones, mientras que los asistentes presenciales probablemente solo se escucharán a sí mismos hablar».

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

- ✔ 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 que difieren o los temas que se tratan son controvertidos.
- ✔ Desafiar la discusión, no a la persona. Hay que evitar culpar o juzgar y centrarse en los resultados más que en los comportamientos o errores del pasado.
- ✔ Escuchar y estar presente. Es necesario guardar los teléfonos y otras distracciones que puedan desviar la atención de la reunión.
- ✔ Mantener la concentración en el tema. Debemos evitar las distracciones y desalentar las conversaciones secundarias que dejan fuera a algunos asistentes. Esto se aplica tanto 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 simplemente les dan las gracias al comienzo de la reunión.
- ✔ Dar el micrófono a los participantes remotos. Detener las conversaciones, según corresponda, para preguntar a los participantes remotos qué piensan.
- ✔ Hablar a la cámara. Si quienes están en la sala solo se miran entre sí, los participantes remotos pueden sentirse excluidos. Con solo dirigir su 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 tomar la palabra 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 debe supervisar el chat para que el autor del mensaje tenga la oportunidad de hablar.

Aprovechar la tecnología para facilitar reuniones más equitativas

Cuando los líderes fomentan la participación en las reuniones y los asistentes la asumen, se produce el mayor impacto a largo plazo en los resultados de la reunión y en el comportamiento posterior a la misma.¹⁵ Las aptitudes personales necesarias para fomentar la participación son fundamentales, pero en un entorno de trabajo híbrido, [la tecnología también puede desempeñar un papel fundamental](#) en la equidad de las reuniones.

EQUIPAR AL TRABAJADOR QUE NO CUENTA CON EL EQUIPAMIENTO ADECUADO

El trabajo híbrido se centra en el vídeo y en 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 casa a menudo se descuidan. Como resultado, los empleados que teletrabajan no cuentan con el equipo necesario para una videoconferencia de alta calidad.

En [una encuesta realizada a responsables de la toma de decisiones sobre hardware informático](#), descubrimos que menos del 40 % de los encuestados afirmaban que sus organizaciones proporcionaban a los empleados remotos webcams externas, auriculares u otros accesorios que les permitían colaborar de forma productiva.

Además del portátil, el teclado, el ratón y quizás el monitor estándar, cada empleado necesita como mínimo una webcam y auriculares de alta calidad. Estos dispositivos deben optimizarse para las empresas y contar con certificación para Microsoft Teams, Zoom y Google Meet,

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

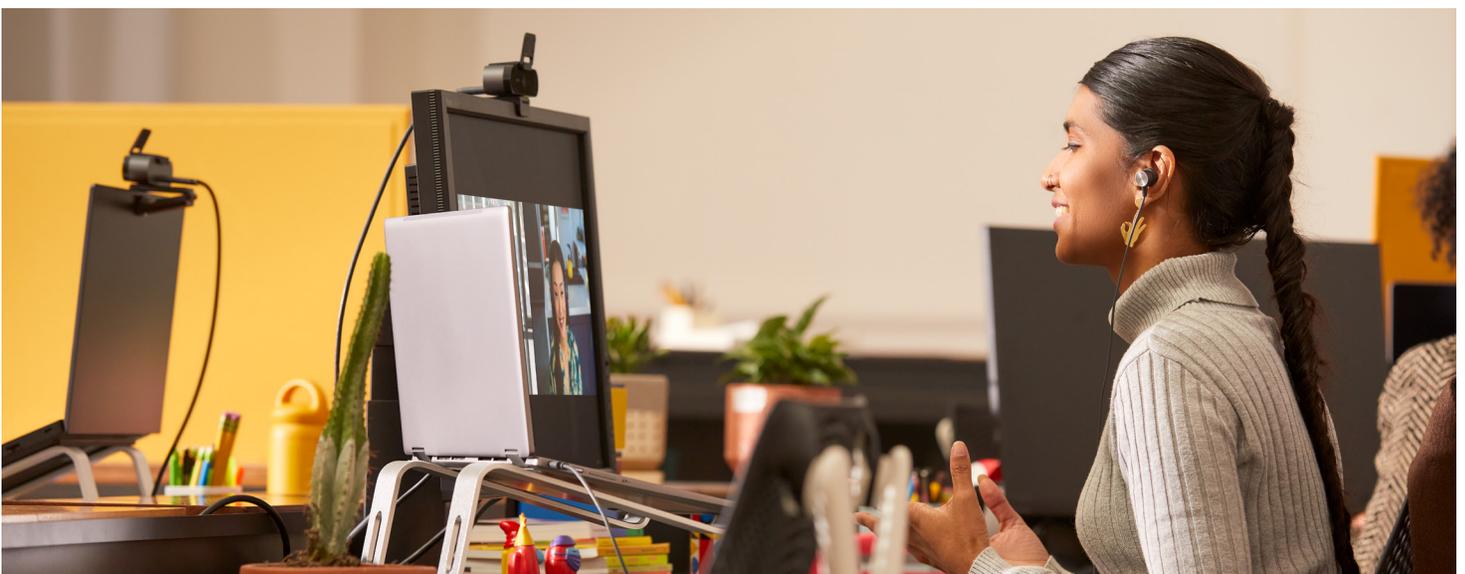
Equipar proactivamente a las personas que trabajan de forma híbrida con las herramientas necesarias para la colaboración virtual es una de las maneras más sencillas de abordar los problemas derivados del trabajo híbrido.

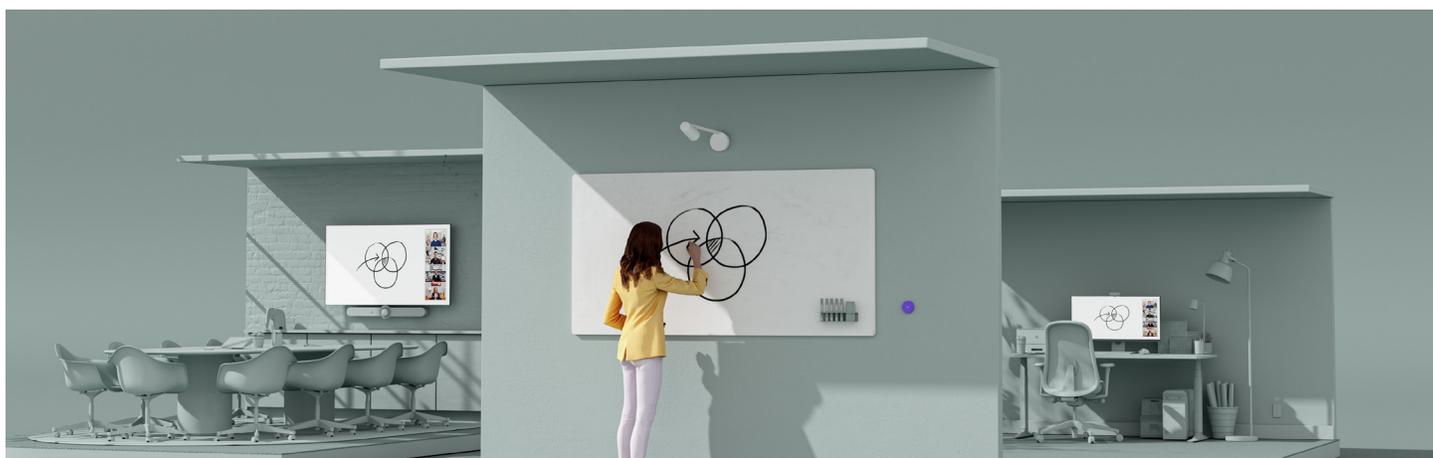
HACER LAS SALAS DE REUNIÓN MÁS EQUITATIVAS

Equipar a los trabajadores remotos con las herramientas adecuadas es un paso hacia las reuniones equitativas. Pero es igualmente importante equipar de manera adecuada 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 presencialmente. Y si las personas se unían en remoto, se enfrentaban a una 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 quienes asisten a las reuniones de manera presencial *como para* quienes lo hacen en remoto.





Más información

En Logitech sabemos que la mejor tecnología no obstaculiza el 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 webcams, auriculares, ratones, teclados y estaciones base 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 que respalda las reuniones equitativas, por ejemplo:

- ✔ **Logitech Sight:** una cámara de sobremesa situada en el centro de la sala, con encuadre inteligente para varios participantes, que proporciona tanto el contexto de la sala como la visión individual de cada orador.
- ✔ **Logitech Scribe:** que permite a cualquier persona en la sala compartir pizarras sin esfuerzo para que los participantes remotos puedan verlas con claridad.
- ✔ **Vista de cuadrícula:** una función de software de inteligencia artificial que funciona de forma fluida con la función Primera fila de Microsoft Teams para igualar las condiciones y crear una [experiencia más inclusiva](#).

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

¹ «Keith Ferrazzi on How the Pandemic Taught Organizations to Be "Crisis Agile"», Harvard Business Review, 4 de marzo de 2022.

² «Creating Equitable Hybrid Meetings: A Practical Guide», Logitech y Google, noviembre de 2021.

³ «9 Strategies to Create Psychological Safety at Work», Quantum Workplace, 3 de junio de 2021.

⁴ «Empathy Is The Most Important Leadership Skill According To Research», Forbes, 19 de septiembre de 2021.

⁵ «Why Compassionate Leadership Matters», Salesforce, 14 de diciembre de 2021.

⁶ «Leading through COVID: Manage Your Team with Empathy», Yale Insights, 20 de abril de 2020.

⁷ «Diversity Confirmed To Boost Innovation And Financial Results», Forbes, 15 de enero de 2020.

⁸ «Why Diverse and Inclusive Teams Are the Engines of Innovation», Great Place to Work, 11 de junio de 2020.

⁹ «Diversity Confirmed To Boost Innovation And Financial Results», Forbes, 15 de enero de 2020.

¹⁰ Para obtener más información, consulte: Allen, J. A., Landowski, N., Lehmann-Willenbrock, N. (2014), «Linking Pre-meeting Communication to Meeting Effectiveness». Journal of Managerial Psychology, 29(8), 1064-1081.

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

¹² Para obtener más información, consulte: Allen, J. A. & Rogelberg, S. G. (2013), «Manager-led Group Meetings: A context for promoting employee engagement». Group and Organization Management, 38, 543-569.

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

¹⁴ Ibid. Reed, Allen. Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting.

¹⁵ Ibid. Reed, Allen. Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting.