



Manual de

ASAMBLEAS VIRTUALES

cómo preparar tus reuniones

Pepe Gutiérrez

Versión Argentina sobre ASAMBLEAS no presenciales. Carlos Alberto Ieno.

Antes de iniciar el desarrollo, debemos aclarar que la ciudad autónoma de Buenos Aires tiene la posibilidad de realizar las asambleas de manera virtual o remota según la disposición de la DGDYPC/20 (Dirección General de Defensa y Protección al Consumidor) que consta de seis (6) artículos y que en el Art. 3º dice “ Establézcase que la celebración de dichas asambleas deberán tener carácter excepcional, optándose preferentemente por la modalidad a distancia o bien respetando los protocolos y normativas vigentes acordes a la situación epidemiológica actual. El administrador procurará el uso de plataformas o cualquier canal digital que posibilite el derecho de participación y voto de los integrantes del Consorcio, la conservación en soporte digital de la asamblea y la transcripción en el libro de actas de las resoluciones arribadas” Una de esas resoluciones prorrogaba el mandato del administrador hasta el 31/03/2021, lamentablemente la misma no se aplazó. Al margen de todas estas diferencias las asambleas deben hacerse según la Dirección General de Defensa y Protección al Consumidor para dar cumplimiento a lo normado en la Ley 941 de la ciudad autónoma de Buenos Aires (REGISTRO PÚBLICO DE ADMINISTRADORES DE CONSORCIOS DE PROPIEDAD HORIZONTAL DE CARÁCTER OBLIGATORIO - CONSORCIO DE PROPIETARIOS - REQUISITOS Y SANCIONES - OBLIGACIONES DEL ADMINISTRADOR) entre otros lo indicado en el Art 9º de la indicada Ley.

La Ciudad de Buenos Aires dispuso además un protocolo definiendo las características de cómo hacerlas posibles, esto quiere decir además que el Gobierno de la Ciudad está aceptando la validez de las mismas, lo que sienta un buen precedente. Entre sus puntos sobresalientes se indica como convocar (Citación) como realizar el acto (Desarrollo) y como confeccionar la misma (Acta) continuando con las recomendaciones indica que se debe tener un registro de propietarios actualizado, cuyos datos deben ser presentados antes de la reunión incluyendo la dirección electrónica, brinda en detalle como habilitar la cámara, micrófono, como hacer el uso de la palabra, el tiempo de exposición de cada uno, el mecanismo para las votaciones, dicta que la asamblea será grabada y guardada por el término de cinco (5) años etc.

Hay que tener en cuenta como un muy buen antecedente, que la IGJ (Inspección General de Justicia) el mayor órgano que regula las Sociedades Anónimas y Sociedades de Responsabilidad Limitada como lo son las Asociaciones Civiles, estableció normas para que las mismas continúen con el desarrollo normal de sus actividades y puedan reunirse remotamente y aprobar lo estipulado en el orden del día.

Las opiniones ante este cuadro de virtualidad y presencialidad son variadas y son los doctrinarios los que nos dan indicios de un futuro no muy lejano a saber:

Dra. Alicia Codagnone: (Especialista en Derecho Corporativo, en procesos de Fusiones y Adquisiciones, participante en Directorios, Comisiones Fiscalizadoras y Asambleas) **“Lo que es innegable es que, si un sistema funciona, es práctico, y ayuda a ahorrar tiempo y recursos, lo lógico sería que se siga utilizando. Desde el punto de vista corporativo, lo que se debería ocurrir entonces-por lo menos en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires-, es que luego del aislamiento, las sociedades que no contemplan en sus estatutos este tipo de reuniones a distancia modifiquen los mismos para incorporarlas, y podrán optar en el futuro por hacer reuniones presenciales, o virtuales, según lo crean conveniente en cada caso.”**

Dr. Juan Antonio Costantino. (Miembro Titular del Tribunal de Disciplina del Colegio de Abogados de Mar del Plata, designado CONJUEZ del Departamento Judicial de Mar del Plata, secretario del Instituto de Derecho Procesal del Colegio de Abogados de Mar del Plata, etc.) **“Sostenemos la invalidez de toda reunión virtual en una asamblea consorcial que no respete protocolos preestablecidos en el reglamento de propiedad, asamblea consorcial presencial o la ley. Para estas hipótesis, también sería conveniente que por resolución asamblearia se establezca la obligatoriedad para los**

propietarios de establecer un domicilio electrónico especial en los términos del art. 75 del ccy c"

Dra. Ethel Humphrys: (Doctora en Derecho. Especialista en Derecho de la Salud. Diplomada en la Diplomatura en Actualización en Nuevo Código Civil y Comercial. Profesora titular por concurso de "Derechos Reales I" (UAI). Adjunta Profesora regular por concurso de "Elementos de Derechos Reales" (UBA) y de "Derecho Económico I" (UBA) **"El Código Civil y Comercial de la Nación define asamblea como "la reunión de propietarios" No impone en su letra el requisito de la presencialidad. En razón de ello, la virtualidad o la celebración virtual, es un modo valido de tomar decisiones consorciales."**

Hay dos órganos más que necesarios y hasta obligatorios que hacen a la vida de la Propiedad Horizontal. No puede existir un consorcio de Propietarios si no existe una Asamblea y un Administrador, esto hace al marco normativo. Como sabemos "Las Asambleas" son las reuniones de Propietarios, es decir personas que se congregan y/o juntan con un fin, en un momento y lugar determinado el que puede ser presencial o virtual, es además el ejercicio de su derecho a opinar, escuchar y ser escuchado. El **Art 2058** del Código Civil y Comercial dice claramente **"La asamblea es la reunión de propietarios facultada para resolver"**: A) las cuestiones que le son atribuidas especialmente por la ley o por el reglamento de propiedad horizontal B) las cuestiones no contempladas como atribuciones del administrador o del consejo de propietarios, si los hubiere. Muchos interpretan al art 2058 del CCCN diciendo que las Asambleas deben ser presenciales, pues no existe en el articulado que las mismas se deben celebrar solamente así, habla de reunión de Propietarios facultados para resolver lo que allí se expone. Ese lugar común puede ser sin discusión una plataforma digital que permita la interacción entre todos los consorcistas y poder llevar adelante su derecho a voto sobre los temas incluidos en el orden del día. Otra de las ventajas y según la plataforma elegida es que la misma quede grabada dejando asentada tal situación en el acto para que todos tengan pleno conocimiento, este nuevo acto (grabación) hace más segura la asamblea ya que ante cualquier duda se puede acudir al material filmico.

La pregunta que surge es ¿Adónde nos encontramos ahora? Pasaron catorce (14) meses entre aislamiento y distanciamiento y con normas o reglamentaciones de emergencia excepcional. Los edificios a diferencia de los comercios o fabricas no pueden parar o suspender su marcha, es imposible hacerlo, allí habitan seres humanos a los que hay que atender y llevarles soluciones diarias y en todo momento. Los reiterados plazos de aislamiento que aún perduran habiendo pasado más de un año trajeron múltiples fuentes de conflictos y principalmente jurídicos que no pueden dejarse pasar por alto. Todo hacía pensar que funcionaríamos coordinadamente, pero nos encontramos con una pandemia inesperada que, a pesar de las limitaciones, el funcionamiento en los consorcios no podía detenerse. Esta más que claro que los edificios debían seguir tomando decisiones, es la esencia de su existencia. Pero hubo una realidad que nos hizo plantearnos como seguir o que hacer ante la imposibilidad de reunirse, había que rendir cuentas, aprobar balances, la gestión de la administración, planificar el año, como llevar adelante una asamblea cuando el estado nacional dicto su primer decreto prohibiendo la realización de las mismas, la única posibilidad era hacerla virtual, esta situación trajo muchos inconvenientes, teniendo en cuenta que el Administrador y según el código civil y comercial en su calidad de mandatario debe ejecutar las decisiones de la asamblea. El **Art 158** del Código Civil y comercial es muy claro al referirse a la asamblea o reunión ya que aclara que deben utilizar los medios que le permitan a los participantes comunicarse simultáneamente entre ellos.

Otro de los Artículos a tener en cuenta es el **2060**, que hace referencia de las decisiones tomadas y de mayorías presentes, pero no aclara que presente puede ser también de manera remota. En este caso hay una ventaja, las decisiones tomadas en la asamblea deben comunicarse a los ausentes, quienes podrán participar cambiando lo aprobado

cuyo límite de tiempo expira a los 15 días siempre que superen a los que participaron en la Asamblea.

El **Art 2062** se refiere a los libros, entre otros, hay que llevar, el de Actas y el de Registro de firmas de Propietarios. Reza el artículo que las actas deben confeccionarse por un secretario y ser firmadas por el presidente y dos asambleístas. De esta manera los que no están de acuerdo con lo virtual aseguran que es la prueba fundamental para hacer asambleas presenciales ya que habla de que los presentes deben firmar, pero no especifica su temporaneidad, es decir se puede hacer aun con posterioridad al acto.

Todos de una u otra manera nos hemos volcado a la virtualidad y los consorcistas no son la excepción. Debemos aceptar que las reuniones y asambleas se realicen a distancia, de manera virtual y que las decisiones sean válidas. Las plataformas informáticas que hay en el mercado son muy adecuadas y acordes a los tiempos en el que vivimos sean por zoom, Google meet, whatsapp, jitsi met entre otras. Hay quienes continúan diciendo que no se pueden realizar las asambleas al existir casos en la que los consorcistas no cuentan con la tecnología o si la tienen no la saben utilizar, esta situación particular y a pesar de ser ajena a nuestro ordenamiento jurídico, este lo contemplo y lo subsana obligando al administrador a notificar a los propietarios ausentes del contenido de lo resuelto en la asamblea otorgándole la posibilidad de comunicarles lo resuelto en la asamblea en un tiempo máximo de 15 días o también existe la posibilidad de hacerse representar mediante una carta poder conforme las pautas legales.

Las asambleas virtuales son una solución expresa y una buena manera de buscar una solución ante el problema del confinamiento por causas de la pandemia. Este gran paso cambio para siempre las costumbres del consorcio y llevo para quedarse. Desde la reforma en el año 2015 del código civil y comercial de la nación se han incorporado normas cuya expresión no está limitada en su locución real, estas van ingresando a la vida cotidiana mediante usos, prácticas y costumbres y que no son contrarias a derecho. Está claro que la ley no puede ni debe frenar los avances tecnológicos que no afecten derechos de terceros. Otro de los puntos a tener en cuenta es que, al momento de la citación sumado al orden del día y demás puntos a tratar, establecer las pautas de cómo se realizaría la asamblea indicando el link, el id, etc., evitando de esta manera cualquier inconveniente durante el acto asambleario.

Como dije anteriormente llevamos más de un año en la que se han realizado muchas asambleas virtuales y no conocemos hasta el momento ninguna acción de presentación judicial para impugnar las mismas, sabemos que lo decidido en una asamblea es un acto jurídico y genera consecuencias. Las asambleas ordinarias deben convocarse en los plazos que indica el Reglamento de Copropiedad y los Propietarios tienen 30 días corridos desde la finalización de esta para presentar ante la justicia el pedido de nulidad. Tengamos en cuenta además que, durante todo este tiempo, las Universidades, los Municipios, Colegios en general continuaron su vida virtual, somos testigos que se han tomado juramentos, rendido materias, se brindan recetas médicas e incluso los legisladores han aprobado por zoom el presupuesto 2021, en fin, creo a estas alturas que no habrá un Juez que acepte un pedido de nulidad de asamblea por haberse realizado de manera virtual.

Hay un largo camino por recorrer y hay que elaborar una legislación específica y concreta, modificando o adaptando normas, pero tiene que quedar claro que la virtualidad no se encuentra prohibida en nuestro derecho y puede ser aplicada e incluso fomentada. Con la virtualidad hemos logrado obtener mejor las relaciones interpersonales de los Consorcista, son asambleas más ordenadas, sin discusiones, sin bramidos y aprovechadas en su tiempo que por cierto es limitado. En Argentina, nuestro ordenamiento legal no es ajeno a lo virtual, hace 20 años que poseemos la firma digital y esto es un enorme avance jurídico digital. En uno de sus artículos dice claramente que cuando la ley requiere una firma manuscrita, esa exigencia también queda satisfecha por una firma digital, hoy y después de una veintena de años no son pocos los ciudadanos que la poseen, este gran

paso en un futuro no muy lejano simplificara aún más la participación de los consorcistas en las asambleas virtuales.

Hay muchos colegas que se niegan a realizar la asamblea presencial amparándose claro en los decretos y evaden la asamblea virtual, esta situación ante la imposibilidad de realizar asambleas presenciales y/o virtuales, en más de una oportunidad los obligó a tomar decisiones que no podían esperar, violando tal vez las normas existentes e incluso actuando fuera de las funciones conferidas, lo que podría generar responsabilidades hasta incluso personales para con los mandantes, lo que implicaría una impugnación e incluso la no aprobación de la rendición de cuentas en el momento que se rindan. Hoy los consorcistas pueden dar uso al **Artículo 2059** del Código Civil y Comercial y exigir se cumpla con lo allí estipulado. Todo lo hasta aquí planteado es la punta visible del enorme iceberg que demuestra la importancia de realizar las asambleas virtuales teniendo en cuenta además que no solo existe la tecnología para ello, sino que también el respaldo legal para hacerlas. Estoy convencido que las asambleas virtuales deben hacerse y han llegado para quedarse, negar esta realidad y a estas alturas es un impedimento efímero. Debemos centrarnos para darle formación jurídica, que los principios y participación de los Consorcistas estén garantizados para que las decisiones allí tomadas sean claras y transparentes. No es tarea sencilla lograr un acuerdo general sobre la realización de asambleas virtuales hay distintas voces y por ende argumentos variados. No es momento de entrar en la disyuntiva entre Asamblea presencial o remota, más bien debemos acompañar esta evolución en donde el derecho legal está obligado a acompañarnos. Esta modalidad brinda un nuevo marco técnico legal que deberá concordar o encuadrarse a la altura del mundo consorcial, está claro que no todas las voces están de acuerdo con la virtualidad, pero debemos ser conscientes que estos son los desafíos de este nuevo siglo a los que el derecho deberá actuar acorde las necesidades, incluso cuando se puedan hacer presenciales, las asambleas virtuales no quedaran descartadas, a estas alturas los que hicimos este acto, hemos generado un precedente y se demuestra que se puede convivir con la mistura admitiéndose lo presencial con lo virtual. Este formato tiene sus ventajas.

- 1) **Aumenta** la participación, incluso para quienes no lo hacían ni presencial, logrando democratizar las decisiones.
- 2) **Facilita** el acceso a la información ya que en tiempo real se puede ver no solo la información contable sino también imágenes de las obras realizadas y por realizar, digitaliza toda la información, perfecciona el almacenamiento de datos y es hasta más seguro ya que no hay que trasladarse con los originales, esto convierte a la gestión del administrador más transparente ya que facilita el libre acceso a toda la información relacionada con el edificio.
- 3) El **acto** asambleario quedara grabado evitando se nos escape algún detalle, dando la posibilidad de ser visto las veces que sea necesario y pasar el Acta en formato papel de manera minuciosa para que ambos registros coincidan.
- 4) Es más **económica** ya que no se alquilarán salones, aulas, ni se deberá trasladar de un lugar a otro evitando perder dinero y tiempo.

Ahora bien, luego de observar algunas ventajas, la pregunta es como convocar las asambleas virtuales, como llevarlas adelante y como validarlas.

- 1) La **convocatoria**, deberá ser igual que siempre con un mínimo de 15 o 10 días según los estipulado en el reglamento de copropiedad, aclarando si será mixta o solo virtual, en ambos casos deberá agregarles el link para que puedan ingresar y cuál será la plataforma elegida, adjuntando en la convocatoria listado actualizado del registro de Propietarios habilitados, los que podrán actualizar sus datos hasta 24 hs antes de la realización de la asamblea. Este registro de habilitados puede contener Propietarios, Condóminos, representantes legales o apoderados y estar accesibles antes del inicio de la asamblea, debemos tener en cuenta que la asamblea en si no es una instancia para verificar esos datos por eso debe hacerse previamente. La citación a la asamblea debe realizarse por dos vías principales y

- una anexa, formato papel y correo electrónico, reforzándose si es posible por wasaps. Es muy importante que 24 hs antes de realizar la asamblea se envíe un recordatorio de la convocatoria.
- 2) La **legalidad** en cuanto a la convocatoria, quorum, mayorías y decisiones serán igual a las asambleas presenciales garantizando los resultados según cada reglamento sea por coeficiente o unidad.
 - 3) La **identidad** de los participantes deberá realizarse minuciosamente para garantizar si son Propietarios o Apoderados, es uno de los puntos más sobresaliente ya que cada decisión hace al futuro del consorcio.
 - 4) La **presencia** de los asistentes virtuales debe ser permanentemente visible, no así el sonido - que se habilitará cuando se les ceda el uso de la palabra.
 - 5) Los **asistentes** virtuales se identificarán con el "usuario" del propietario de la unidad. Si fuera otro, deberán comunicarlo previamente para evitar inconvenientes y quedara asentado como tal.
 - 6) Los **poderes** obligatoriamente deberán ser enviados con anterioridad al acto para verificación de autenticidad tanto del Propietario como del apoderado elegido.
 - 7) El **quorum** deberá quedar registrado como un hecho importante del acto asambleario.
 - 8) La **grabación** de todo el acto asambleario será un soporte importante para evitar entre otros puntos, se impugne el mismo por los consorcistas que no han participado. Todos los participantes deberán tener conocimiento que el mismo será grabado y guardado en poder de la Administración.
 - 9) El **acta** será redactada como siempre en el libro correspondiente, aclarando que se realizó de manera virtual, que se convocó por diferentes vías (papel, correo electrónico, wasap, etc.) se puede aclarar que los firmantes del acta lo harán cuando las condiciones de trasladarse así lo permitan, el acto más allá de la falta de firmas esta realizado y grabado por lo que es válido. Otra manera de guardar el acta es mediante un QR que podrá pegarse en el libro o ser guardado junto al registro fílmico.
 - 10) El **escribano**, su presencia no es obligatoria sino optativa por cuanto si el acto se hace bien desde el principio, es decir desde la convocatoria, contar con los poderes y base de datos anterior al acto, más la grabación, su presencia se puede descartar a no ser que se sepa que en la asamblea se trataran temas álgidos y requiera su presencia.
 - 11) El **resultado** del acto deberá comunicarse de inmediato a los ausentes que, si en el tiempo máximo de 15 días no determinan lo contrario, la misma queda aprobada y tendrán 30 días desde finalizada la asamblea para hacer la presentación judicial de nulidad, esta presentación la podrá realizar cualquier propietario. (Art 2060 del CCyC último Párrafo)

Para finalizar debo preguntarme ¿qué propiedad horizontal nos espera de ahora en más? Estoy convencido que debemos fijar la atención en la formación de los Administradores de Consorcios, cumplimos una función social de gran envergadura y no tanta persecución y obligaciones efímeras. Lo compartamos o no, las acciones del mundo han cambiado, la virtualidad ya es una realidad y forma parte de la vida cotidiana. En el siglo de las comunicaciones, la era digital inició la digitalización. Todo está dado para que hagamos asambleas virtuales dinámicas, responsables y legales. Pasamos de hacer asambleas en el SUM al ZOOM.

Introducción

Nos encontramos ante un momento Kairos, expresión griega que, entre otras acepciones, “determina el lugar apropiado y en el momento apropiado”, para el cambio del sistema de reunirnos.

El momento actual no nos permite otra posibilidad que dar paso a las nuevas tecnologías, a una nueva forma de vivir y convivir y sobre todo a un nuevo método de interacción humana.

Debido a una imposición derivada de la pandemia mundial actual, nos hemos acostumbrado a comunicar de forma mayoritaria desde 2020, con métodos y herramientas, en algunos casos totalmente desconocidos, tanto en nuestro ámbito personal como en el profesional.

Además, la inmediatez de la referida pandemia nos ha exigido un aprendizaje constante y acelerado para continuar en nuestra práctica profesional para no convertirnos en los dinosaurios de nuestro sector y si, por el contrario, permitir adaptarnos a los nuevos retos derivados de esta disrupción sobrevenida.

Este manual es fruto de la polimatía (expresión, igualmente, griega) que, etimológicamente, quiere decir “amplios conocimientos sobre materias muy diversas” obligación que hemos tenido que asumir con la finalidad de aprender y emprender de forma acelerada.

Inicialmente había considerado que, este documento, se trataba de un tutorial y así tenía pensado titularlo, pero gracias, como siempre, a Internet he podido constatar que estamos en realidad redactando un manual.

Existe una gran diferencia entre ambos, ya que el tutorial se trata de una guía o conjunto de pasos que ayuda a hacer o cumplir algo y en realidad estamos ante un documento que cubre un programa completo y describe un proceso de inicio a fin, mostrando todas las posibles opciones. Estamos, por tanto, ante un manual.

La repetición en la ejecución de nuestras reuniones virtuales será el secreto para ser experimentados en la materia y espero que ello lo alcancemos, fruto del hábito, mucho antes de las 10.000 horas que aconsejan para ser un experto, sin olvidar que los hábitos que más importan son aquellos que, cuando empiezan a cambiar, desplazan y rehacen otros patrones (www.recalibrase.com). Cabe recordar que, según el informe “*el futuro de los puestos de trabajo*” del Foro Económico Mundial 2018, más del 50% de todos los empleados necesitarán reciclarse antes del 2022.

Nos toca contemplar la realidad con 360° y reconocer que no es algo que solo nos ha ocurrido a nosotros y por eso no cabe otra posibilidad que estar a la altura de lo que la sociedad nos demanda y olvidar por un momento el pasado y “*recalibrarnos*”.

Siempre ha existido miedo a la tecnología y siempre nos hemos encontrado argumentos en contra sobre los grandes avances tecnológicos, todo ello, fruto de la percepción que se tiene de que un avance abre un precipicio ante los ojos de quien lo contempla.

Son muchas las experiencias, en ese sentido, a lo largo de la historia, como:

- ✓ La Iglesia contra la imprenta al dejar a los monjes sin trabajo.
- ✓ El ludismo como movimiento encabezado por artesanos ingleses en el siglo XIX frente a la revolución industrial contra las máquinas que destruían el empleo, que llegó incluso en la ciudad de Alcoy (Alicante), en 1821, a reunir a 1.200 hombres de los pueblos

circundantes a dirigirse armados con lo primero que encontraron a mano y destruir las á que encontraban a su paso.

✓ El cine también tuvo sus detractores

Todo avance abruma y realmente estamos en un momento de ultra conexión tecnológica a una velocidad de relámpago.

Este manual está pensado tanto para los profesionales con mucha experiencia en reuniones presenciales, que precisamos recalibrarnos al mundo digital, como para los profesionales noveles, no acostumbrados a las reuniones y que, por lo tanto, no disponen del conocimiento y la experiencia para eliminar todo lo superfluo, pero saben aprovechar las nuevas tecnologías para servirles como guía y ayuda. En ambos casos, se trata de mejorar haciendo muchas reuniones virtuales, adquiriendo muchas horas de vuelo.

Necesitamos, igualmente, ayudar/educar a muchos de los asistentes a esta nueva modalidad y acompañarlos en el cambio de hábitos, debidos, en parte, a la fatiga de las miradas directas recibidas a través de sus monitores que les pueden incomodar, algo parecido a lo que ocurre en el interior de un ascensor (al desviar la mirada o mirar hacia abajo) para minimizar el contacto.

Ahora, este contacto visual, ha provocado una sensación de proximidad al ver su rostro a gran tamaño y con mirada fija y, fundamentalmente, el mayor cansancio lo genera la mirada dirigida a los que están en silencio durante toda la reunión; por ello, se recomienda desconectar la entrada con el vídeo poniéndolo en pausa, en ciertos momentos, para tomarse un descanso.

Veremos, en breve, los sucesivos cambios que se van a ir produciendo referidos a la posición ante la cámara y una mayor distancia frente a esta, todo ello gracias a la modificación del hardware y del software. En el caso de los portátiles será más difícil de corregir, por la ubicación del teclado que está pegado a la cámara y te impide distanciarte.

No olvidemos que en una reunión presencial los asistentes se mueven mucho más que en una virtual y algo tan sencillo como un cambio de postura queda limitado en las reuniones virtuales y por eso, cada vez más, vemos al anfitrión emitiendo en cuerpo entero, que es más natural y que elimina, en parte, el cansancio mencionado anteriormente

Antes de entrar a desarrollar este manual, debo indicar que mucho o todo de lo que te cuento, ya lo , pero espero que te ayude a analizarlo, reflexionarlo y recordarlo y en su defecto, a aprenderlo, pero que, en todos los casos, llegues a disfrutar de su lectura, tanto como he disfrutado yo en su escritura.

Este manual lo he elaborado sin ningún ánimo de lucro y solo con un fin educativo y por eso su gratuidad. Soy un enamorado del Quijote y con los valores inculcados solo cabe hacer como él y defender los ideales y no se trata de tener más años de vida, sino dar vida a los años.

1ª edición en El Campello (Alicante) ESP y Córdoba ARG – Mayo de 2021

Queda rigurosamente **autorizado** la reproducción parcial de este manual por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares sin citar la fuente y siempre que no tenga un fin comercial y su distribución sea gratuita.

pepe@condo.tech

***“Los seres humanos
han nacido para estar juntos.
La soledad es algo muy moderno”***



Indice:

- | | |
|---|--|
| 06.- Definiciones | 08.- Normativa |
| 10.- Organización administrativa | 13.- Plataformas |
| 18.- Plataforma zoom | 22.- Votaciones en la reunión |
| 24.- Hardware | 25.- Iluminación, sonido y conexión-red |
| 29.- Software para una mejor emisión | 31.- Presentación |
| 33.- Tipos de reuniones | 34.- Antes de la puesta en escena |
| 37.- Puesta en escena | 39.- Desarrollo de la reunión. |
| 40.- Un poco de psicología | 43.- Las cinco claves de la reunión |
| 45.- Seguridad, confidencialidad, protección de datos | 49.- Se termina la reunión |
| 48.- Optimizar el tiempo | 52.- Listado de verificaciones – Checklist |
| 50.- Innovar al reunirnos virtualmente | |
| 54.- Agradecimientos | |

Definiciones

IDENTIFICACIÓN DEL TIPO DE REUNIÓN:

Definir con una o dos palabras el tipo de reuniones a las que nos estamos refiriendo, dejando a un lado el motivo de la reunión y la forma de reunirse, es muy arriesgado; dependiendo del porqué, dónde y cómo, tendremos diferentes definiciones.

Yo me había arriesgado inicialmente a proponeros la definición de reuniones no presenciales ya que aparenta ser la más concreta a la forma de reunirse, sin estar presencialmente todos juntos.

Finalmente formulé una encuesta entre mis contactos de LinkedIn, para conocer su opinión, dando las 4 opciones de denominación que relaciono más abajo y sorprendentemente, la de no presenciales fue la peor parada, solo un 10% sobre un total de 138 respuestas recibidas en las encuestas y por lo tanto y hasta que se estandarice la denominación, mi criterio es utilizar **VIRTUAL**, denominación que fue la elegida por el 33% del total, siendo incluso, superada por la opción On Line (38 %)

Tenemos, igualmente, otras alternativas de definición a gusto del usuario y sorprende que, en un mismo artículo de prensa, puedan utilizarse denominaciones distintas para aludir a este tipo de reuniones a las que nos estamos refiriendo. Debemos esperar a que se implante el término más habitual para saber realmente por lo que se ha optado, sin perder de vista que estamos ante una disrupción y la terminología acabará por asentarse. Aparecerán sinónimos muy aproximados, algunos de los cuales no se utilizan en la actualidad como digital, electrónica, conectada e incluso cibernéticos y todos ellos se basan en el uso de Internet.

VIRTUALES: Adjetivo que determina que solo existe de forma aparente y no real, pero que la Real Academia Española de la Lengua lo relaciona con el mundo digital ya que se crea, presenta, transporta o almacena, mediante la combinación de bits-digitalización-.

Se trata, como he indicado, del término más manejado en este momento, al utilizarse para otros eventos digitales con virtualidad. Esta denominación en el mundo anglosajón es igualmente la más habitual, junto con la de DIGITAL.

TELEMÁTICAS: En realidad define la forma de reunirnos mediante el uso de redes telemáticas. Se trata del término adoptado por la justicia para hacer mención del desarrollo de los juicios, etc. de carácter telemático.

ONLINE: Término anglosajón que deberíamos haber utilizado como “en línea” (a veces escrito como *on-line*), pero que se ha españolizado y se utiliza, al igual que ciertos países de habla inglesa, para definir el tipo de reunión que nosotros adoptamos más como virtual-Digital:

La no presencialidad se determina más por ser el defecto del Face to face F2F- (cara a cara) sinónimo de conectado; tendríamos como *Off-line* o desconectado, las presenciales.

VIDEOLLAMADAS: con el ejemplo de Skype, Whatsapp grupal y Telegram, solo individual.

MIXTAS: Se trata, en mi opinión, del presente y futuro de las reuniones, donde se mezcla la presencia de algunas personas físicamente en la reunión con la asistencia virtual del resto.

Te recomiendo sea en la sede del organizador, por todo lo que más adelante veremos)

El grupo de personas presentes se recomienda que sea reducido, en todo caso, a las personas esenciales para el desarrollo de la reunión, empezando por su organizador-hospedador y siempre contando con los medios digitales mínimos y necesarios

Se trata de una tipología donde se deberán cumplir con todos los requisitos tanto del ámbito presencial como el virtual.

Apelamos al uso del sentido común en el momento de su convocatoria y a tratar de no hacer más complicado su desarrollo de lo que veníamos viviendo en el mundo presencial y que en este momento tiene la dificultad añadida de los demás asistentes virtuales.

Son las más difíciles, al mezclar el mundo físico y el digital, pero no debe suponer que no se pueda sacar el mejor partido en cada caso y, especialmente, impulsando la presencia en la oficina, de los técnicos y resto de personas relevantes para el desarrollo del orden del día.



Normativa

Al margen de la denominación que utilicemos según el caso y el momento, se debe tener en cuenta:

- la legislación nacional o territorial que regule la celebración de esas reuniones.
- los posibles acuerdos adoptados por el órgano convocante (por ejemplo, propietarios).
- la excepcionalidad del momento derivada de casos como el originado por la pandemia.

No voy a profundizar en el fondo de la regulación, ya que es algo vivo y cambiante y según cada momento debería consultarse la normativa aplicable.

Se trata de una necesidad actual y una excepcionalidad con la urgencia de convocar pese al riesgo de impugnaciones futuras, siempre condicionadas según a quien se convoque.

No deberíamos olvidar que se puede dar el caso de que, algunos de los convocados siempre pondrán en duda lo que hagas y lo que dejes de hacer.

En cada reunión pueden darse restricciones sanitarias que afectarán a las personas calificadas como de alto riesgo, ya sea por la edad y/o enfermedad, pero debe tenerse en cuenta que también pueden presentarse limitaciones derivadas de la movilidad que puedan impedir la asistencia presencial de alguno de los convocados ya sea por dificultades físicas o por no residir en la zona y, al no poder comparecer, ejerzan su derecho de impugnar los acuerdos adoptados en la reunión, en caso de que esta se haya celebrado.

Debo dejar constancia que todas las reuniones virtuales realizadas, durante este año de pandemia, han sido todas positivas, incluso hasta el punto de proponer los asistentes, para el futuro, su celebración por este medio al posibilitar su seguimiento a personas que antes no podían asistir por obligaciones profesionales, personales o vivir fuera del ámbito del lugar donde se convoca.

En un elevado número de países se han adoptado medidas transitorias, para solucionar esta situación excepcional, las cuales, en parte, perdurarán en el tiempo, avaladas por la nueva legislación y por ello supondrán un cambio, en mi opinión "cualitativo" en la forma de reunirnos, pudiendo coexistir la celebración presencial y mixta, que serán, como decía anteriormente, las que más futuro tienen, pero también las de mayor dificultad en su gestión, si la presencialidad es alta.

Algunos de los detractores de las reuniones virtuales siempre defenderán los derechos de aquellos que no pueden acceder o desconocen el funcionamiento de las herramientas tecnológicas, pero sin embargo no tiene en cuenta las comunicaciones por WhatsApp con sus amigos y familiares y que han aprendido de forma casi inmediata y forzados, eso sí, por la excepcionalidad del momento.

La responsabilidad de convocar de forma simple y rápida corresponde al administrador y, también, de ayudar a quien lo necesite, antes, durante y después de la reunión. Podemos llegar al caso donde incluso la normativa facilite la adopción de acuerdos sin necesidad de reunión, con consultas por los medios necesarios (cartas físicas para los analógicos y mensajería o Email para los digitales). Esta modalidad, en mi opinión, consigue esa

simplicidad y rapidez, pero a su vez limita el conocimiento y las opiniones del resto de participantes en cuestiones que precisan el consenso, debate y votación

Tendremos que esperar a que los tribunales ante la carencia de normativa específica nos digan si hemos hecho lo apropiado al restringir las reuniones presenciales. Hemos propiciado las virtuales con el fin de reducir drásticamente los contagios, reduciendo la interacción social presencial, como principal motivo de contagios en el mundo.

Cabe mencionar, en derecho comparado, que la gran mayoría de países que no cuentan con normativa para las reuniones virtuales, han optado por la excepcionalidad del momento y sobre todo por el consenso de la mayoría de los propietarios, para propiciar este tipo de reuniones con la dificultad de tener que reunirse previamente en algunos casos para adoptar dicho acuerdo.

Cabe mencionar igualmente que dicho consenso previo y en las circunstancias excepcionales de reunión se han suplido por comunicaciones y respuestas positivas a la propuesta y autorizar las reuniones virtuales-mixtas.

Debe tenerse en cuenta, igualmente, en el momento de la celebración de la reunión, la forma/formato de la **representación para la reunión**, teniendo en cuenta la normativa vigente al respecto (en nuestro caso por escrito) algo que, no cabe duda, se produce y se suple, incluso, con mensajería instantánea, firma digital, digitalizada, etc.

Por último, debemos tener en cuenta en todo este proceso - convocar, reunirse, acta - lo veremos en la parte final del manual, el cómo actuar a la hora de la redacción del acta y sus modalidades de envío, conservación etc.

Te vamos a facilitar en www.recalibrarse.com los modelos de convocatorias, presentaciones y actas que puedas reutilizar, copiar y actualizar y, como no, en formato visual como **tik-tok** y otras plataformas gratuitas de microlearning (aprendizaje), en breve.



Organización administrativa

Primero: Las 3 claves de la disciplina, según la cultura nipona son:



Estas claves deberemos tenerlas en cuenta a la hora de preparar administrativamente una reunión sea del tipo que sea.

Segundo: La diferencia administrativa entre las presenciales y las no presenciales, en esta etapa inicial, es mínima, pero ello no significa que te despreocupes o relajes a la hora de cumplir los requisitos que la virtualidad te va a obligar a utilizar. Simplemente cúmplelos, no te preocupes más y céntrate realmente en aquellos aspectos que son diferentes, como es el desarrollo propio de la reunión.

Deberás cumplir con todos los requisitos establecidos por la normativa aplicable a las convocatorias (plazos, formas, documentación,) dado que, por su carácter virtual, no se han modificado. Se han propiciado algunos cambios y deberemos tener siempre en mente que esta modalidad de reuniones no debe ser más complicada que las presenciales, aunque si deberán ser más organizadas y para ello te servirán los formularios de listas de verificación-checklist que estarán a tu disposición en documentos a parte. www.recalibrarse.com/

Tercero: Aprovechando estos cambios, la tendencia debería llevarnos a evitar la realización de las convocatorias por correo ordinario, con sobre y carta, y evolucionar a un tipo de convocatoria más digital, ya sea por email y/o teléfonos móviles de los convocados, que previamente deberemos agendar, así como, obtener la conformidad para que esta sea la forma autorizada, como tal, a los efectos de todo tipo de notificaciones.

Te facilitará su remisión de forma más simple, rápida y económica (te lo agradecerán), en el formato digital que más fácil y atractivo te parezca (pdf interactivo, en mi caso) y no por ello menos segura y con una trazabilidad que el mundo físico, en condiciones normales, no te ofrece (carta normal que no llega o llega tarde).

Cuarto: Deberás aprovechar ese formato de convocatoria y comunicación para utilizar un diseño más amigable y atractivo, como puedes encontrar en www.canva.com que, en nuestro sector, estoy seguro será muy habitual que, en un corto periodo de tiempo, sea personalizado por empresas de administración o los edificios en cuestión.

El logo de Canva, que consiste en la palabra "Canva" escrita en una tipografía cursiva y fluida de color azul claro.

También puede facilitarse que:

- ✓ Al pulsar sobre la fecha te lo añade a tu propio calendario,
- ✓ En la parte de localización, te lleve directamente a la plataforma por la que te conectas sin necesidad de copiar y pegar el ID y la clave de acceso.
- ✓ Por último, el acceso directo a los pdf o información que contiene la convocatoria.

Todos desde un formato atractivo e interactivo y que podrás descargar próximamente en www.recalibrarse.com/modelos



Quinto: Los aspectos de seguridad, los veremos en otro apartado, pero no te obsesiones por algo que no es realmente donde se ha producido el cambio y debes centrarte más en la parte organizativa y en especial los protocolos a utilizar en esa etapa y las siguientes y que puedes adaptar a tus necesidades en los modelos digitales que te ofrecemos al final del manual.

Sexto: Puedes hacer uso de Plataformas como www.doodle.com para organizar reuniones en los casos donde quieres saber la disponibilidad de los asistentes a las fechas y horas previstas.



Séptimo: Es importante tener previsto el listado de propietarios para su asistencia, en formato de nombre, propiedad- y porcentaje- según cada necesidad y, especialmente señalados los privados del derecho de voto

Octavo: Sea cual sea la plataforma y el formulario de comunicación (convocatoria) se deberá tener en cuenta una serie de recomendaciones mínimas:

- ✓ Conexión a internet.
- ✓ Micrófono
- ✓ Altavoces
- ✓ A ser posible, conectarse desde un ordenador de sobremesa o portátil.

Noveno: A efectos de identificar a los asistentes, estos deben registrarse por su nombre al acceder a la plataforma y cuando se toma nota de ellos, se puede optar por dos soluciones que he probado personalmente:

- ✓ Cambiar como hospedador el nombre por el que debería ser, incluso poniendo el componente (vivienda, local, garaje, etc).
- ✓ Anotar en el listado de asistentes la equivalencia entre el nombre conectado (por ejemplo, huawei16) y el nombre de quien está conectado bajo ese nombre.

Décimo: Es recomendable que el administrador habilite un acceso a la plataforma en fase de prueba para que cada copropietario pueda acceder un día antes para probar la plataforma en la sesión en línea con las mismas claves de acceso y donde los NO habituados pueden comprobar su acceso y el funcionamiento de los medios de que dispone.

El día de la celebración de la reunión, se recomendará a cada convocado que debe conectarse 15 minutos antes de comienzo de esta.

Undécimo: También se recomendará que, en los casos en que se hayan facilitado representaciones para la asistencia, estas se faciliten con antelación al comienzo de la reunión para que ya esté computado y, con ello se tenga una mayor fluidez para el inicio y desarrollo de la reunión, con independencia de la plataforma en que se realice la votación.

Duodécimo: Aprovechar para obtener los emails y los teléfonos móviles de cada propietario en el momento de convocar. Una sola gestión te facilitará las gestiones del futuro.

Décimo Tercero: Indicar, incluso, en la propia convocatoria, la forma de solicitar la palabra (levantar la mano en zoom) y la utilización del chat para no tener dos reuniones paralelas, siendo conveniente deshabilitar el chat privado entre los asistentes.

Plataformas

Denominaremos **Plataforma virtual-digital**, al “espacio en internet que permite la ejecución de aplicaciones de reuniones virtuales”

No entraremos a evaluar y relacionar las plataformas que tienen carácter privativo vinculadas con el uso de un programa específico de gestión que facilitan las posibilidades, no solo de emisión virtual, sino también de la gestión de asistencia, de realización de votaciones, del cómputo de los resultados y de la redacción de actas de lo acontecido.

Vamos a olvidarnos, por un momento, del sistema operativo que utilizas ya que actualmente las plataformas de “comunicación” abarcan todos los sistemas operativos habitualmente manejados por el usuario (Microsoft Windows, Mac Os, ios, Android, Linux) y también vamos a obviar el tipo de los navegadores habituales como Chrome, Firefox, Safari, Edge.

Nos centraremos en las plataformas públicas disponibles (sobre las cuales puedes obtener más información en Internet) y te señalamos las características más relevantes de cada una.



GO TO MEETING:

- Hasta 150 usuarios o 250 según el plan
- Tienes que registrarte y agregar las direcciones electrónicas de los participantes eligiendo si pueden o no compartir su video y audio o solo como espectadores
- Tiene plugin en Google calendar
- Te deja grabar las conferencias, pero usa un ancho de banda mayor para tener más calidad de audio y video. No recomendable.



MICROSOFT TEAMS:

- Si eres usuario de Microsoft Office 365, tienen entre tus aplicaciones y accesos directos esta plataforma reciente de comunicación de Microsoft
- Facilita las reuniones grupales con la programación de fechas y horas para su desarrollo dentro de un grupo previamente seleccionado o bien con invitados externos sin necesidad de descargar la aplicación
- Ofrece al igual que otras plataformas compartir pantalla, grabar las reuniones, subtítulos en vivo, tecnología de desenfoque del fondo y funcionalidad de chat
- Te permite chatear, llamar, realizar videoconferencias y colaborar, todo en una sola herramienta, pero con la dificultad de las limitaciones de mostrar una sola aplicación-pestaña- en compartir pantalla

JITSI MEET:



- Gratuita
- Solo tienes que abrir su web
- Vista de pantallas simultaneas, con chat lateral, pero menos atractiva que las que han aparecido recientemente



OOVOO:

- Plataforma de videoconferencia pensada más en teléfonos móviles
- Gratuita hasta 8 personas
- Tienes que descargar la app e ingresar de forma personalizada y puedes mandar invitaciones
- Pensada más en uso personal



GOOGLE MEETS (antes Google hangouts)

- Destaca, además de soportar video y audio en alta definición, la sincronización con otras aplicaciones de Google como Drive y presentaciones
- Cantidad ilimitada de reuniones
- Subtitulado instantáneo para las versiones en inglés
- Pantalla previa de entrada, compartir pantalla e integración entre apps
- Pensada en la seguridad desde el inicio con encriptado del video de las grabaciones e impide a usuarios anónimos a ingresar
- Es más intuitivo y fácil de usar, no requiere instalación, conectado con Google y plan gratuito
- Necesitas cuenta de gmail para usarlo
- Requiere bastante ancho de banda estable y alto



SKYPE:

- De Microsoft, es uno de los más veteranos en videollamadas en esta materia, pero para otros fines
- Con un límite de 10 personas, pero con alta calidad
- Se puede compartir contenido, sonido e imagen.
- Está integrado con el paquete de office



WHATSAPP:

- Se ha convertido en la app de mensajería más usada en todo el mundo
- Posibilidad de hacer videollamadas hasta 4 personas en una misma reunión
- Con la gran ventaja de la gestión de archivos, enlaces, fotos, etc



TELEGRAM:

- Al igual que WhatsApp y con un crecimiento últimamente espectacular pese a estar en el mercado desde el 2013
- No precisa de la identificación del teléfono del usuario
- Está limitada a llamadas individuales y no grupales



SIGNAL:

- Definido como programa de mensajería privada para móviles y PC

- Muy parecido a WhatsApp con características y usabilidad muy parecidas.



FACETIME:

- Propiedad de Apple
- Preinstalada en todos los dispositivos
- Permite hacer videollamadas desde un Ipad, Mac e Iphone
- Posibilidad de hacer videollamadas hasta 32 personas de forma simultánea y Gratuita



MESSENGER ROOMS:

- Igualmente puedes utilizarla como las aplicaciones anteriores, aunque no es habitual utilizar este programa para ello, pero una vez elegido la persona con la que quieres reunirte tienes arriba a la derecha los iconos de videollamada y llamada.
- Permite hacer videollamadas de hasta 50 personas de forma gratuita
- Tener chats grupales de hasta 250 integrantes sin límite de tiempo
- Lo mejor de todo es su simplicidad y rapidez sin necesidad de compartir los teléfonos para ubicar a un contacto, buscándolo por su nombre o usando un código que te da más seguridad
- Es gratuita
- Tiene el tirón de Facebook
- Integrado dentro de Messenger
- No permite guardar sesiones
- No puedes personalizar fondos



CLICKMEETING:

- Pensado más en seminarios con muchas funciones para los anfitriones de webminars
- Incluye casi todas las herramientas de una presentación en línea e incluso dejar explorar a los asistentes usando una pantalla interactiva
- Sesiones de preguntas y respuestas, encuestas en vivo
- Se integra en plataformas populares como YouTube
- Chat privado, traducciones de texto, subcuentas de usuario, grabación audio y video, pizarra digital y estadísticas de seminario
- Controla como interactúas con los participantes
- Adaptación de la forma de la pantalla en la presentación
- No requiere descargas para ingresar
- No está diseñada para reuniones de vídeo regulares
- No funciona bien con PowerPoint
- No se puede compartir escritorio en Chromebook



SLACK:

- Plataforma de mensajería basada en canales, que, en este caso, posibilita las reuniones con videollamadas, compartiendo la información-pantalla
- Pasas de una llamada a una videollamada solo con clic.
- Puedes conectarte a Zoom, Cisco, Teams, Google Meets o Bluejans a través de uno de los canales de Slack, grupo o mensaje



CISCO WEBEX:

- Plataforma pensada en reuniones profesionales con gran implantación en grandes empresas con video, audio y uso compartido de pantalla
- Permite conectarse de forma instantánea con mensajería de equipo
- Uso compartido de archivos seguro y pizarra blanca
- Empieza por una tarifa gratuita con 1 solo hospedador, 50 minutos y 100 participantes, sin grabación, transcripción ni transferencia de archivos



ADOBE CONNECT:

- Programa de la famosa marca para organizar reuniones en línea, aprendizaje electrónico y seminarios web como reza en su web
- Cuenta con un audio mejorado por IP
- Subtítulos opcionales nativos que el participante elige utilizar o no y personalizar
- Se debe utilizar un navegador moderno o dispositivos móviles para su vista estándar
- Preguntas y respuestas
- Icono indicando correo a los asistentes



YOUTUBE:

- Podíamos definirlo como la mejor posibilidad de emisión de reuniones donde el anfitrión emite en directo con la ayuda de este programa u otras plataformas en streaming (zoom, streamyard, etc.) y los asistentes solo pueden participar de forma pasiva con el chat, pero no con audio ni video
- Cuenta con mayor audiencia y difusión e incluso puedes asistir desde la TV, y se puede seguir en diferido y todo ello utilizando tu canal en directo y emitiendo en oculto (deben tener el link de acceso)
- Permite grabar el video, sonido y dejarlo en nuestro canal de canal para nuestros usuarios, accediendo siempre con tu cuenta de



FACEBOOK:

- Al igual que YouTube, goza de las ventajas de esta plataforma para transmisiones en directo e incluso con la versión para negocios, utilizando la función de eventos en internet, pudiéndolo reducir a un grupo privado, que es nuestro caso
- Puedes emitir tanto desde un dispositivo móvil como Pc
- Los asistentes solo deben tener la URL de la transmisión en directo independientemente de que tengan una cuenta de Facebook, incluso en la TV
- Por último, puedes transmitir en directo en tu página web o blog con publicaciones previas de aviso de transmisión



INSTAGRAM:

- Plataforma más de moda entre los jóvenes que los dos anteriores, para la emisión de eventos, eligiendo la opción en vivo desde tu historia de Instagram debiendo configurar la privacidad para determinar quién puede ver tu transmisión para una reunión privada y establecer quien pueden responder e incluso hacerlo de forma compartida y automática con por Facebook al ser propiedad de esta
- Aparecerán en la parte inferior al igual que la anteriores el número de personas que están viendo tu transmisión en vídeo y aparecerán sus comentarios en la parte inferior de forma cronológica inversa, pudiendo responder a los mismos
- Puedes añadir a miembros de tu equipo de forma opcional
- Finalmente, como la gran mayoría guardar el video y compartirlo con posterioridad



HUBILO:

- Plataforma solo en Ingles, de eventos virtuales más parecidos a un congreso o feria de exposiciones
Utilizada por grandes empresas para sus reuniones y eventos con la existencia de patrocinadores y sus correspondientes stands
- Cuenta con salas diferenciadas y privadas, por citas o personas, de espera y por supuesto la sala general de todo el público
- Entre sus funcionalidades están los chats, las preguntas y respuestas, las votaciones, lista de asistentes y promoción de futuros eventos

Al margen de las plataformas antes indicadas, debo indicar que, en algunos países, se han establecido por las autoridades correspondientes, plataformas y procedimientos específicos, incluso con la necesidad de agendar la reunión con anticipación.

También se han establecido restricciones a los asistentes que no se han inscrito previamente con control estatal, que en mi opinión puede ralentizar y dificultar la celebración de las reuniones haciéndolas más difíciles y lentas de los habitual.



¿Qué es ZOOM?,

Es una plataforma que ha dado pie a la expresión actualizada de “estoy zoombado” como resultado de las horas que pasamos frente a un monitor asistiendo a cursos, reuniones y conferencias, con esa modalidad de conexión. Utilizamos, igualmente, el término “nos hacemos un zoom” como algo tan habitual como googlear o mandar un WhatsApp.

¿Quién es ZOOM?

La plataforma que ha cuadruplicado sus ingresos en solo un año el 2020, nos da una idea de su potencialidad y crecimiento exponencial.

Ha sufrido los ataques de su competencia haciendo mala publicidad de sus iniciales problemas de seguridad, centrados en una configuración incorrecta al crear la reunión, problemas que rápidamente resolvió y que, en ese aspecto, ha logrado superar a sus competidores.

Para hacer uso de ZOOM puedes acceder a tutoriales generales en Youtube y, dirigido especialmente a los administradores, puedes consultar el elaborado por el compañero-administrador Alfonso G. Martínez, ofrece la posibilidad de descargarlo en www.martinezreina.com/manualzoom/

Como usuario habitual de la plataforma si voy a transmitirte mi experiencia en su utilización, fruto de las dificultades originadas por el desconocimiento de su correcta utilización y también por haber asistido a muchas jornadas sobre esta plataforma.

ESTOS SON MIS CONSEJOS:

Antes de programar una reunión, en el apartado **CONFIGURACIÓN** debes considerar ciertos parámetros que son muy importantes para que te facilite un óptimo y adecuado desarrollo:

- ✓ Habilitar la Sala de espera antes de que se inicie la reunión y personalizarla con tu logo, foto o avatar, como en mi caso.
- ✓ Necesidad de un código de acceso a la reunión para evitar sorpresas desagradables de acceso no autorizado por parte de terceros. Este código de acceso se acompañará con el enlace y facilitará a los invitados su entrada a la reunión
- ✓ Activar el video del anfitrión y de los participantes.
- ✓ Tipo de audio: marcar el de la computadora.

✓ Habilitar el ID de reunión personal para los casos necesarios, como reuniones repetitivas de pocos asistentes y ser recurrentes.

✓ Silenciar a todos los participantes al unirse a la reunión.

✓ Habilita el chat, pero deber activarse la marca o check para impedir guardar el chat a los participantes. Lo agradecerás. No olvides que pueden capturar y grabar la reunión, sin que te enteres y lo tengas permitido

✗ No habilites el chat privado y no deberás tener dos reuniones simultaneas dado que no las podrás seguir con facilidad. Tampoco habilites la transferencia de archivos.

✓ Encuesta de opinión.

✓ Muy importante y lo veremos más tarde, activar la opción de anfitrión conjunto.

✓ Si o si, aunque no lo utilices, activar las votaciones.

✓ Mostrar siempre la barra de herramientas, las ventanas de zoom y el uso compartido de pantalla, pero solo el anfitrión.

✓ Las anotaciones, pizarra y control remoto deben estar activadas para su utilización posterior.

✓ Siempre debes tener activado las reacciones de la reunión con "all emojis".

✗ No permitas a los participantes eliminados vuelvan a unirse. Por algo los has eliminado.

✓ Muy importante, permitir cambiar el nombre de los participantes, la mayoría iniciarán con el nombre del dispositivo que utilizan (XIAOMI 12,etc)

✓ En la parte avanzada de la reunión solo he de mencionarte que es muy conveniente que actives el fondo virtual, que cada día tiene más posibilidades (por ejemplo, fondo desenfocado), filtros de videos y que, desde hace poco me ha sorprendido, la integración de Prezi video.

✓ Por último, permitir la transmisión en directo a otras plataformas por si tuvieras la necesidad.

En el momento de **PROGAMAR LA REUNIÓN:**

✓ Al crear la reunión y asignar un ID para la misma debes utilizar la generación automática salvo en los casos de reuniones recurrentes y de poca asistencia.

✓ En Seguridad, el código de acceso, te recomiendo **encarecidamente** que lo pongas tu rectificando el que te recomiendan.

Es recomendable que sea en letras mayúsculas el nombre de la reunión que, en mi caso, lo que hago es poner el nombre del edificio de forma corta, ejemplo, LAMAR y, así nunca tendrás errores de ID y Código de acceso.

Ten cuidado de que pueda llegar a repetirse dicho código para reuniones futuras y que, por ello tendrás que cambiar igualmente, añadiendo alguna nomenclatura más específica, NOMBRE/MES/AÑO, por ejemplo, LAMAR ENERO 2021

✓ Por supuesto en Seguridad marca la casilla de Sala de espera. Entra quien tu autorizas.

✗ Otros autores recomiendan la inscripción obligatoria para recabar información de los asistentes; no obstante, yo no lo recomiendo. Si recomiendo hacer esa tarea antes de convocar, contactando con todos aquellos que no tengas su email y/o teléfono móvil. El móvil se ha convertido en el identificador por excelencia en la actualidad.

✓ En audio debes marcar: Audio computadora, para no generar errores con los asistentes a la hora de conectarse y confundir con conexiones por teléfono (salvo casos excepcionales).

✓ Permitir que los participantes se unan 15 minutos antes de la hora de inicio (que puedes utilizar para resolver problemas de conexión de última hora e incluso, en la sala de espera, darle información que propicie el desarrollo de la reunión.

✓ Una vez se ha iniciado la reunión comprueba que la grabación se está realizando, ya que pese a estar programada, en mi caso algunas veces la he puesto en pausa en el tiempo previo a la reunión y después se me olvidó activar.

He intentado identificar y aplicar esta configuración en otras plataformas, pero o no existe o está tan escondida que dificulta su aplicación y tampoco he encontrado, para el propio desarrollo de la reunión, la potencialidad y facilidad que yo he descubierto en zoom.

A LA HORA DE REALIZAR LA CONTRATACIÓN: Existen diversos planes:

Opción gratuita, No se recomienda por las limitaciones que tiene, sobre todo, la referida a su duración temporal de sólo 40 minutos.

Plan PRO con pago mensual, que continúa con la limitación de 100 participantes, al igual que la gratuita, pero sin limitación de tiempo. La grabación en la nube se restringe a 1GB que no debe preocuparte, ya que te recomiendo grabar en tu disco duro y luego pasar a tu nube.

En los meses de muchas reuniones y con más 100 participantes, que suelo agrupar en el mismo mes, actualizo a mi **zoom rooms**, por muy poco mas de coste mensual y se tiene capacidad hasta 500-1000 participantes y solo pago 1-2 meses en esa modalidad.

Por último, ten en cuenta que, en de tamaño mediano-grandes, puedes llegar a celebrar más de una reunión de forma simultánea y por lo tanto deberás plantearte, igualmente, la contratación de más de una cuenta **PRO** para esos periodos.

Manual de Zoom para el asistente a la reunión

Es conveniente en nuestro sector facilitar la información a los usuarios y por ello se precisa facilitarle la información adecuada para acceder a la reunión, que deberá entregarse a los propietarios junto con la convocatoria o con más antelación a la reunión. Próximamente, también lo puedes descargar, igualmente, en www.martinezreina.com/manualpropietario/



Votaciones en la reunión

Partimos de la necesidad de **identificar** de forma indubitable cada voto, dando cumplimiento a los requisitos legales que establecen el cómputo y la aplicación de la privación del derecho al voto a los propietarios morosos.

En estas consideraciones no existe ninguna diferencia con las reuniones presenciales y, por lo tanto, no tenemos que agobiarnos con nuevas exigencias, que no existen, sino, únicamente aplicar los criterios que ya, de forma habitual, venimos haciendo, según cada caso y cada momento.

Mi experiencia es que, en el 90% de los casos, los acuerdos se adoptan por unanimidad o con algunas discrepancias mínimas, que son muy fáciles de identificar.

Debemos garantizar, para no tener problemas posteriores, la integridad de la reunión y de las votaciones a los efectos de poder interactuar de forma bidireccional y en tiempo real,

Igualmente, debemos tener en cuenta la **permanencia** de los asistentes en cada momento de la reunión y, especialmente, en el momento de que se vayan a desarrollar las votaciones con el fin de tener verificado el quorum a los efectos de las mayorías requeridas y las posibles acciones por impugnación de los acuerdos.

Este extremo se consigue aplicando de forma más exhaustiva lo que ya hacemos en el mundo presencial: anotar , y en qué momento se incorpora a la reunión o abandona la misma.

En las reuniones presenciales, en muchas ocasiones, existe una gran para y en las reuniones virtuales puede la circunstancia de una desconexión involuntaria por problemas de conexión u otros motivos técnicos.

Los programas de votación deben tener en cuenta esa circunstancia y sobre todo la cronología de lo sucedido, desde que se convoca la reunión hasta que esta finaliza, dejando constancia en el resumen escrito de la misma de todo lo que ha sucedido, algo que me consta existe y ya se utiliza en la actualidad en algunos programas de votación.

En mi experiencia de identificar al asistente y estar seguro de que está votando. a través móvil, donde ejercerá su derecho de voto y nos quedará, en todo momento, la constancia y posterior prueba de que así ha sido.

Por este motivo cuando vayas a decidirte por una plataforma u otra para la realización de la votación, ten en cuenta el sistema de identificación como un requisito importante y ahora ya es posible hacerlo por WhatsApp (quien sabe si otras aplicaciones como LinkedIn lo adaptará en breve).

Algunas plataformas y en especial zoom permiten adicionalmente a las grabaciones, tener el historial del chat y el de las votaciones, pero como he comentado anteriormente, te pueden servir sin preocuparte por mucho más para la gran mayoría de votaciones. Es recomendable que todo esto lo hayas previsto antes del inicio de la reunión para ganar tiempo y estar más organizado llegado el momento de la votación.

No debes preocuparte en exceso con las votaciones, pero tampoco descuidarlas. Me consta que se han publicitado plataformas de votación que utilizan tecnología Blockchain

y la pregunta es ¿No será matar moscas a cañonazos? ¿Será su coste accesible y proporcional para suponer que dicha modalidad pueda usarse de forma habitual para el computo de los votos?

Por último, una recomendación a la hora de votar:

“No lo hagas más complicado de lo que es”



Hardware

Tenía pensado dar las explicaciones técnicas que los expertos del sector me han recomendado a la hora de usar y previamente comprar el hardware necesario. El fin era no tener problemas en el momento de la de una reunión y sobre todo tener los medios mínimos y necesarios para el buen fin.

Recomendaciones básicas para Windows:

- ✓ Un procesador Intel I5 o AMD- Rycer 5 (3600)
- ✓ Disco duro SSD con 500GB.
- ✓ Tarjeta gráfica Envidia GTX 1660 o AMD – Radeon RX470
- ✓ 8 Gb de RAM
- ✓ Tarjeta de red Gigabit

Al margen del propio ordenador y sus características, también debemos tener en cuenta:

- ✓ Cable de ethernet categoría 6 (el 5e ya no se encuentra y también sirve).
- ✓ El router modem, de la empresa de telefonía-datos, el concentrador (hub) y, finalmente, el controlador (switch) al que estas conectado, de 1 Gb.
- ✓ Recomendable usar Windows 10 y Explorador Chrome, Edge o Mozilla Firefox.

Mi experiencia es: 1 hora de grabación en mp4 precisa casi unos 700 Mg. de almacenamiento y, con esa premisa, te recomiendo grabarlo inicialmente en el disco duro de tu PC y al término de la reunión subirlo inmediatamente a tu nube (OneDrive, Dropbox, etc.) desde donde puedas compartir o exportar con un simple link. Con ello no tendrás que pagar a zoom por dicho alojamiento.

Una vez que tienes todo el “continente” en condiciones, tienes que comprobar que

- ✓ El contenido es el correcto y para ello debes hacer pruebas de test de velocidad de forma habitual
- ✓ El día de la reunión comprobar, además, en el administrador de tareas (CTRL+ALT+SUP+) el porcentaje de uso en proceso de la CPU para estar seguro de que no colapsará y que tienes cerrados todos los programas innecesarios.
- ✓ Todo esto te ayudará a reducir la latencia de la emisión (desfase entre voz e imagen del momento en que emites al que se retransmite). En parte es consecuencia de un problema de almacenamiento en búfer (donde se almacenan los archivos temporales) que puedes y debes resolver con estas recomendaciones.

He experimentado con una plataforma que no es zoom y consumía casi el 50% de la capacidad de la CPU del ordenador y no funcionaba casi nada.

“Sin inversión no hay conversión”

Iluminación

Es un aspecto muy importante ya que supone una gran diferencia la celebración de una reunión con la iluminación adecuada de los intervinientes que con una iluminación pobre o defectuosa y teniendo en cuenta que con toda probabilidad será iluminación artificial.

Esta situación se puede llegar a agravar si utilizas un fondo virtual de los ofrecidos por la plataforma y que utilizan la Inteligencia Artificial y que una deficiente iluminación supone grandes cambios del en el momento de la grabación del borde de la persona al no existir grandes diferencias de iluminación

Igualmente, existe la posibilidad de difuminar el fondo, alternativa ofrecida por la mayoría de las plataformas, si bien con un fondo excesivamente iluminado no es recomendable.

La calidad de la iluminación se debe en parte a la dureza o suavidad de esta, que es lo que produce los efectos de las sombras.

Se recomienda la instalación de 2 focos-difusores de grandes dimensiones, que son portátiles y desmontables, parecidos a los utilizados para fotografía, no tienen un elevado y producen una iluminación de calidad, con poca dureza, aunque también exista la opción de la utilización de reflectores.

Es habitual utilizar los aros de iluminación que ahora se han puesto de moda, incluso situando el teléfono móvil en el centro, sin embargo concentran la luz en muy poco espacio, lo que genera dureza en dicha iluminación, aun considerando que pueda graduarse la misma en su intensidad y calidez.

Otro factor importante de la iluminación es su **posición** que puede ser:

✓ **Frontal**, que es la más utilizada y la ideal, que genera una imagen más plana del orador, pero que puede ayudarse con las otras posiciones laterales. Se denomina, en ese caso, Luz Rembrandt.

✓ **Lateral**, en la que debe utilizarse 2 fuentes-focos para iluminar, dando mayor volumen al sujeto a iluminar y recomendando esa iluminación con 45° hacia el frente,

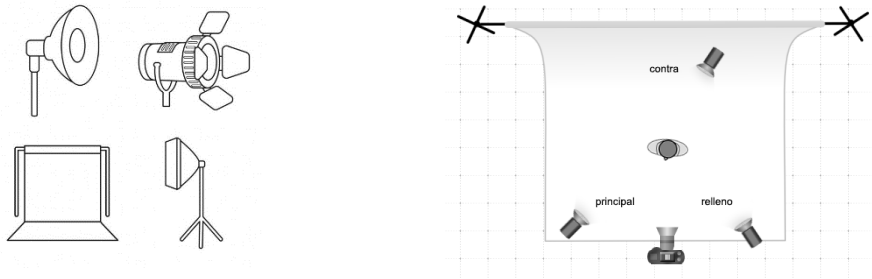
✓ **Cenital**, la que viene desde arriba y que justamente es la que más habitualmente nos encontramos en las oficinas y casas al tener luz en el techo.

No es aconsejable ya que modifica sustancialmente al sujeto y en casos como el mío (con poco pelo o sin pelo), genera un efecto espejo y reflejo que la cámara capta con mucha claridad y resulta muy desagradable en la emisión, salvo que te tomes el tiempo necesario para maquillarte.

✓ **Luz Nadir**, (la contraria a la anterior, es decir desde abajo), también es desaconsejable ya que genera un efecto fantasmal y amenazador al que no estamos acostumbrados a ver para las personas en entrevistas, reuniones etc.

✓ **Contraluz**, que al igual que la cenital es muy habitual cuando retransmites desde un espacio con una ventana o puerta que supone una mayor iluminación en la parte trasera del sujeto y que te oscurece e incluso llegas a ver solo una sombra, totalmente inoportuna si además eres el anfitrión, etc. Te da más importancia a la zona muy iluminada que al objeto real de la transmisión.

- ✓ **iluminación de borde** que aparenta un eclipse y que, como hemos comentado antes genera, oscuridad en el objeto y solo un borde iluminado que adicionalmente dificulta la utilización de fondos virtuales



Otro aspecto importante para considerar al margen de la posición es el denominado Triángulo de la iluminación, que consiste en tener:

- ✓ Una luz principal (bien posicionada y adecuada a la persona a iluminar),
- ✓ Una luz de relleno (que debe generar un contraste sobre la persona y con mejor intensidad) y
- ✓ Un poco de contraluz (para generar el efecto de separación del sujeto y el fondo) creando el volumen y eliminando el aplanamiento del rostro de la persona.

En este triángulo de la iluminación se pueden utilizar tanto fuentes de iluminación- focos- como rebotadores.

Sonido

- ✓ Utilizar cable para tener más calidad y no hacer uso del tipo bluetooth que reducirá la calidad del sonido.
- ✓ Cascos y/o altavoces, siempre por cable, pero debes tener en cuenta la posibilidad de que se acople en el caso de altavoces.
- ✓ Un micrófono de alta calidad como los de streaming omnidireccional con filtro-pantalla anti-viento llegado el caso.
Las diferencias de calidad del sonido entre un micrófono de calidad y los existentes en la cámara web, incluso estéreo, son evidentes.
Yo utilizo para las reuniones de poca trascendencia el micrófono de la cámara ya que el sonido, en ese caso, no tiene mucha importancia y sin lugar a dudas el de streaming para el resto de las reuniones.
Solo tienes que alternar entre ambos y preguntar a tu audiencia y sabrás la diferencia.,

- ✓ Para los casos de reuniones mixtas, he optado por utilizar 2 micrófonos de superficie multidireccionales (360°) que proporciona una cobertura total, eficaz y flexible con audición incluso a personas separadas del mismo. Lo conecto a una pequeña mesa de sonido, donde regula todas las entradas de los micrófonos, su ganancia, potencia y la salida a la fuente de sonido (plataforma) y la pantalla en este caso convertido en televisor.
- ✓ Ten en cuenta tener el cableado suficientemente largo para dar cobertura a las necesidades según cada caso.
- ✓ Últimamente existe una tendencia a realizar las reuniones donde el administrador interviene de medio cuerpo o cuerpo entero. En ese caso es más difícil hacerlo con cable y micro corbatero o de diadema y, por eso, yo he optado por un micrófono inalámbrico conectado al ordenador y tipo corbatero para facilitarme la movilidad necesaria.
- ✗ No es recomendable para el anfitrión hacer la presentación desde un móvil y utilizar su fuente de sonido.



Conexión - red

Recomendaciones para el Hardware, aunque sea reiterativo:

- ✓ Tu ordenador debe estar conectado a Internet mediante cable para gozar de la velocidad que te ofrece la fibra óptica.
- ✓ Tener en cuenta que la velocidad de conexión debe ser la misma no solo en bajada, sino en este caso más importante en subida. Comprueba, antes de empezar la reunión, lo que tienes contratado, en ambos casos, con tu compañía y lo que realmente recibes. Actualmente los operadores telefónicos ofrecen velocidades simétricas con la misma velocidad de bajada que de subida.
- ✓ Debes comprobar también, al margen de la cantidad de Mbps (megas), que tengas una buena estabilidad en la conexión y una baja latencia.
- ✗ No conectar tu ordenador y, sobre todo, portátiles por wifi para ser el anfitrión de una reunión por la inestabilidad que ello te generará.

Si finalmente la conexión se produce por Wifi como única opción, debemos tener en cuenta, en primer lugar que perderás aproximadamente el 65% de la capacidad de tu conexión y a su vez, la banda que se va a utilizar (2,4 Ghz o 5 ghz) lo que supondrá una velocidad máxima teórica de 54 Mbps que en realidad se queda en unos 30 Mbps (en el caso de wifi 802.11g) a 1,3 Gbps que recibirás con la red 802.11ax

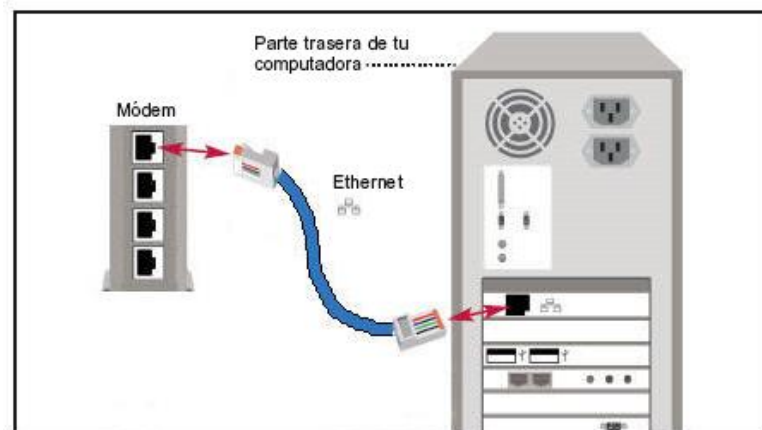
❌ Tampoco es recomendable la conexión utilizando la telefonía móvil de 3G y 4G y que supone una conexión máxima de 300 Mbps y habitualmente se reduce a 100Mbps. Con la llegada del 5G parece que tendremos un máximo de 19 Gbps. Con relación al 5G tendremos un máximo de 1 Gbps y una latencia de 1ms.

✅ Debes tener plan B para el caso de que se produzca alguna incidencia o fallo (corte electricidad, internet, etc) que supondría el final de la reunión. Se puede disponer de ese plan B habilitando a otro hospedador, desde el inicio.

✅ Se debe tener en cuenta que una cosa es la velocidad exterior que tenemos, tipo fibra óptica. velocidad etc.... y otra distinta, es como nos conectamos a ella - al router-modem....


✅ Tener muy en cuenta el ancho de banda y sobre todo por el número de propietarios que se conectan.

✅ Ten siempre a la mano un cable de ethernet para casos de emergencia de un fallo que puedas resolver en el momento. Cuestan poco y resuelven mucho.



Software para una mejor emisión

Al igual que he mencionado a zoom como mi plataforma preferida, debo indicar que no me imagino una presentación con cierta calidad que no venga de la mano de OBS STUDIO, una aplicación gratuita y de fácil manejo, aunque un poco complicada de configurar para el uso.

OBS es un programa de grabación de pantalla del ordenador, usado habitualmente por los  que cuenta, entre sus funciones, la posible retransmisión en directo.

Te recomiendo descargarlo desde su página web oficial <https://obsproject.com/es>.

Te recomiendo que acudas a un compañero o a un técnico experto (suelen ser los usuarios de videojuegos en streaming) para crear las escenas que necesitas en su primera configuración, siendo ejecutarlo en remoto.

En mi caso he configurado las siguientes escenas:

- ✓ una imagen de fondo o un video, para la sala de espera, en los momentos en que no se esté emitiendo, estando siempre preparado para mostrar por la webcam.
- ✓ Fondo y webcam donde se puede utilizar el fondo del motivo de la reunión, tu logo, tu nombre y todas las imágenes, micros que precises.
- ✓ Vista del monitor donde vas a proyectar el PowerPoint y que utiliza toda la imagen; tu webcam se ve incrustada en la parte inferior derecha, tras al croma verde.
- ✓ Vista como el punto 2º, pero tipo presentador de Televisión, con una pantalla mostrando la información del PowerPoint más pequeña; su finalidad es para emitir en los momentos de menos importancia de la información, en momentos que se realicen aclaraciones y así, se permite alternarla con la vista anterior.

Otras prestaciones que puedes tener al utilizar el OBS son:

- ✓ La posibilidad de configurar como cambiar de escena (las 4 anteriores) con la modalidad "mover",
- ✓ Incorporar banners con fondo blanco, entre otros colores, y mostrar avisos, por ejemplo: "se va a iniciar la votación".
- ✓ En mi caso también utilizo un fondo naranja y lo aplico para informar sobre el punto que estamos tratando, quién va a intervenir y otros posibles avisos que puedan ser necesarios durante la reunión.

Cada una de las escenas anteriores llevan una serie de fuentes (de sonido, imagen, videos, pantalla, navegador, texto etc.)

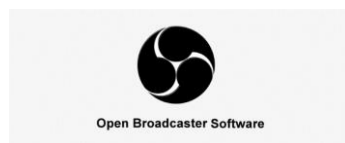
Estas fuentes solo se deberán, igualmente, configurarse una vez. Luego se pueden copiar de una escena a otra.

Recuerda, no te compliques la vida, que te lo configuren a tu gusto y puedes, además, visionar algún tutorial de uso para mejorar tu aprendizaje

La importancia para una posterior mejor profesional es la correcta configuración del filtro del Chroma (tela de color verde, habitualmente) para sirve para hacer transparente todo aquello que se encuentra entre la cámara y la tela y que, dado el momento, quieres incrustar en la imagen.

Las posibilidades de configuración son casi infinitas y si, además, le añadimos programas complementarios sobre los que después hablaremos, tendremos la herramienta

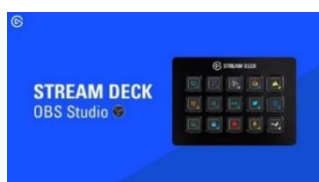
necesaria para ello. Te facilitamos un tutorial de OBS para nuestras necesidades, que puedes descargar en www.recalibrarse.com/obs



En mi caso al instalar OBS, compré de forma simultánea con la ayuda de un experto de los juegos online, un complemento el **stream deck** que consiste en un teclado de 15 teclas LCD personalizables, que te permite lanzar al instante un número ilimitado de acciones.

Mediante stream deck puedes

- cambiar de escenas de OBS,
- activar y desactivar fuentes,
- control de multimedia, algo solo accesible, hasta hace poco, para los grandes estudios de televisión.
- tengo configurado para lanzar los pdf que necesito, PowerPoint, Word o Excell, según el caso.
- puedes tener un contador de tiempo regresivo, de horario en varios países,
- lanzar programas, con varias configuraciones y perfiles y
- un manejo del sonido excepcional por su facilidad.
- puedes incluso tenerlo instalado en el móvil, pero tendrás que pagar mensualmente.



No puedo terminar este capítulo sin mencionar **Streamyard** como herramienta habitual para la creación de emisiones con carácter profesional, utilizando OBS o sin el, y compartiendo tu pantalla directamente en Facebook, YouTube, LinkedIn y otras plataformas.



- Se trata de un software gratuito con limitaciones, pero te recomiendo, llegado el caso de que puedas considerar su uso, que utilices su versión de pago Básica, que permite ciertas configuraciones adicionales.
- Si quieres obtener una visualización profesional de tus transmisiones como nos han acostumbrado al ver congresos, conferencias, etc.
- Puedes mostrar en pantalla las interacciones de los asistentes, mostrando sus comentarios, con su nombre y foto de su red social (por ejemplo, twitter) con tu logo en pantalla.
- Tiene el inconveniente de mostrar solo de 6 a 10 participantes en la retransmisión, según sea la versión gratuita o la de pago.

Con estos programas lo que estamos buscando es lo que técnicamente se define como Economía de la atención para conseguir los factores que lo propician la experiencia digital y que se centra en las tres Iés:



Presentación

Aspectos para tener en cuenta:

- ✓ La necesidad de mostrar en cualquier momento e incluso de forma bidireccional (enviar y recibir todos los participantes)
 - el envío de imágenes, sonido, y datos y por ello, es necesario utilizar tanto la plataforma oportuna, así como como el programa de presentación adecuado al efecto (por ejemplo PowerPoint, pdf, etc.) y
 - prepararlo con la suficiente anticipación.

- ✓ Es conveniente tener agrupados y archivados en una carpeta creada al efecto ficheros que podamos necesitar para mostrarlos en un determinado momento de la reunión, ya sean imágenes, documentos, la Ley de PH en vigor, otros informes técnicos, económicos o de contabilidad, etc.
Disponer siempre del programa necesario para abrirlos y actualizados para no tener sorpresas.

En mi caso, accedo a los mismos con un solo clic ya que previamente los he incrustado en la presentación (PowerPoint) con un enlace que, al pulsar sobre la imagen del documento, lo abre, en caso necesario.

- ✓ La posible necesidad o conveniencia de que asistan y estén presentes en la reunión terceras personas/profesionales como Técnicos, letrados, auditores, empresas de servicios, empresas de obras. Para ello deberán hacerse, con antelación suficiente, las pruebas para integrar tecnológicamente su intervención y evitar incidencias y dificultades a la hora de conectarse y presentar ficheros.

- ✓ La posibilidad actual de traducción simultánea y gratuita, en tiempo real, en el PowerPoint, en varios idiomas, mediante subtítulos automáticos y gratuitos de 12 idiomas de quien habla a otros 60 idiomas escritos, utilizando el servicio de subtítulo de su última versión. También existe la posibilidad de que se traduzca el texto creado en tus diapositivas.

Puedes utilizar, asimismo, esa herramienta mostrando el mismo idioma en subtítulos, sin que sea traducción, para facilitar el seguimiento de la reunión a personas sordas o con problemas de audición al no tener altavoces.

Para su utilización debes entrar, en el PowerPoint, y seguir esta ruta:

- En la pestaña de presentación con diapositivas, clicar en configuración de subtítulos debiendo ajustar los idiomas de entrada y salida y la posición que ocupará el subtítulo en la pantalla, siendo la predeterminada, en la parte inferior de la diapositiva

Con esta opción de mostrar en la parte inferior no te oculta nada de lo que tenías preparado en cada diapositiva, pudiéndose también, cambiarse el color, el tamaño, la transparencia y el contraste. Todo ello gratis y con tutoriales muy buenos en YouTube.

- ✓ No olvides que, sea cual sea el programa que vas a utilizar para mostrar la información, en la **parte inferior derecha** (lo más habitual) es donde se incrusta tu imagen, si la presentación se realiza con OBS y que, por ello, debería estar libre de texto o imágenes para no interferir tu webcam en lo que queda detrás.

Siempre puedes desactivar (pulsando en el ojito en la fuente del OBS) la cámara para ver el texto, así como ir cambiando la visualización de escenas, tamaños y posiciones para hacerlo menos aburrido.

Utilicé hace años y durante casi dos anualidades la aplicación Prezi como modalidad de programa de presentación y reconozco su vistosidad, pero personalmente me quedo con un PowerPoint bien hecho, con un estándar de las reuniones que, con solo copiar y pegar, datos, modificar fechas, etc., lo tengo listo.

Pero debo reconocer que para otras reuniones donde no precisas un PowerPoint de apoyo, la mejor herramienta ahora mismo es Prezi video, que se acopla perfectamente a Zoom, entre otras plataformas.

Te ofrece unas posibilidades de emisión (incluida la opción de importar de PowerPoint) con varios formatos y plantillas muy adecuadas a la retransmisión en vivo y que modificas lo que quieres ver o no (webcam, webcam+ texto y fondo o solo fondo). Incluidos los banners antes indicados y de una forma más fácil y directa.

Próximamente, tendrás, para descargar, los modelos de PowerPoint para copiar, modificar y utilizar, en www.com/presentacion



✓ Tener en cuenta una regla muy importante del mundo del marketing impulsada por Guy Kawasaki y totalmente aplicable a nuestro caso y nuestras presentaciones de PowerPoint. Muy fácil de recordar:



✓ **10 Diapositivas.** Es el número ideal para una Junta General Ordinaria, al margen de los documentos anexos que tengas que presentar y si precisas más, es que no tienes claro el mensaje.

✓ **20 Minutos.** Como duración ideal de tu exposición sin interrupciones y antes de entrar en la fase de debate y posterior votación. Yo creo que es mejor un máximo 15 minutos y no olvides que cuanto más corta es la intervención más difícil y laboriosa es su preparación.

✓ **30 tamaño de letra.** No se trata de poner en pantalla todo lo que quieres leer. Resaltar y reforzar los puntos esenciales y explicarlos tú. Recuerda dejar libre de texto la parte inferior derecha para que se te vea a ti en la presentación.

✓ Nancy Duarte, experta en presentaciones, nos recomienda en sus libros sobre presentaciones convincentes, la creación de panoramas y escenas y no diapositivas aisladas.

Storytelling: las **5 reglas para las diapositivas con datos:**

✓ **Decir la verdad**

✓ **Ir al grano**

✓ **Utilizar la herramienta adecuada**

✓ **Resaltar lo importante**

✓ **Hacerlo fácil**

Tipos de reuniones

Este manual por su redacción, destinatarios y autor aparenta estar destinado solo a los administradores inmobiliarios, que organizan sus reuniones anuales en cualquier parte del mundo y con diferentes legalidades y realidades que acatar.

La verdad es que existe una gran transversalidad en las necesidades a la hora de organizar cualquier tipo de reunión virtual y espero puedas aprovecharlas para tus reuniones sean de la índole que sean y que resumo en:

✓ **JUNTA-ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA:** La más habitual y recurrente al tratarse de una reunión anual, con la asistencia posible de la totalidad de los convocados, con temas diversos, pero a su vez recurrentes anualmente

Esta repetición nos sirve de HABITO para saber lo que hacer y cómo hacerlo y que, con la experiencia adquirida de las reuniones presenciales, solo nos queda recalibrarnos al mundo digital. De todas las reuniones, excepto las extraordinarias sobre un tema complejo, son las de mayor duración y en algunos casos, en un horario de celebración intempestivo.

✓ **JUNTA-ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA:** Deberían ser solo motivadas por un tema muy concreto o una urgencia que no permite esperar a la reunión Ordinaria.

Debería ser monotemática, pero, en algunos casos, erróneamente, se abordan muchos temas, por un error conceptual en su convocatoria y ello conlleva a unas duraciones muy prolongadas y su asistencia será imprevista y solo acorde a la importancia del tema.

✓ **REUNION CON DE :** Ya bajamos de nivel de convocatoria, se reduce la problemática (en teoría) de adopción de decisiones ya que normalmente es consultiva y de mayor familiaridad entre los asistentes. La fijación de la fecha y horario es más fácil si se utiliza las herramientas adecuadas para consultar disponibilidades y recomiendo www.doodle.com para ello.

Precisa de una menor preparación y medios, pero es el momento ideal para investigar que hacer y cómo, con personas que te pueden ayudar

Este tipo de reuniones en algunos países y algunos edificios es habitual que se trate de una reunión recurrente y mensual, algo que no recomiendo y que entiendo se debe convocar una reunión cuando existen temas para abordar y son con carácter mensual OK, pero puede incluso que algún mes se precisen más de una reunión y que después pases varios meses sin necesidad.

y parecida a la anterior, pero con asistentes diversos, incluso con intereses contrapuestos, cuando asisten empresas o técnicos que pueden competir entre sí para abordar los temas.

Lo más importante en estas reuniones es el **FOCO** de la comisión y de la reunión, que se debe mantener ante todo para tener una reunión productiva. En este tipo de reuniones predomina la necesidad, en la presentación, de los ficheros relacionados con la misma.

✓ **REUNION :** Las visitas presenciales que teníamos habitualmente con el representante de la comunidad ahora se han digitalizado y en función de la afinidad con el mismo precisarás de más o menos medios para su desarrollo, que incluso en algunos casos se reduce a una llamada telefónica, a una video conferencia por WhatsApp o similar.

- ✓ **OTRAS REUNIONES:** Me refiero a la que se realizan con proveedores, técnicos, profesionales y empleados que, igualmente, se han digitalizado y que se pueden hacer por las plataformas analizadas, sin más complejidad que decidir sobre la plataforma a utilizar en cada caso y que no siempre coinciden.

Antes de la puesta en escena

- ✓ En primer lugar, debes identificar el mejor lugar para hacer tus reuniones, donde tengas comodidad, tranquilidad, privacidad, la correcta iluminación natural/artificial, con el sonido correcto y todo ello, con el ambiente propicio para emitir tu reunión.
- ✓ No olvides poner tu teléfono móvil en silencio, así como todos los terminales de la oficina, si los tienes cerca los programas de mensajería instantánea del ordenador o para no consumir recursos.
- ✓ No olvides que cuando empiece la reunión es muy difícil que te ausentes (salvo momentos muy marcados y apagando la cámara) y para ello deberás tener a la mano:
 - Agua (yo utilizo mi botella de aluminio con agua fresquita),
 - la documentación, expedientes físicos necesarios para la reunión y el borrador de la reunión
 - Presentación impresa en papel, lápiz, bolígrafo, calculadora para no tener que abrirla en el ordenador y todo aquello que irás necesitando y que se irá aprendiendo a medida que lo necesites y no lo tengas.
- ✓ Debes ser reiterativo a la hora de recordar que se está produciendo **la grabación de la reunión** y que
- ✓ Ten en cuenta que, si se va a mostrar parte de tu oficina o tu mesa o alguna parte de tu vivienda, no deberás tener objetos o documentos inapropiados que se puedan observar o llamar la atención con otros objetos que puedan ser percibidos a través de la cámara y que pueden ser mirados con más interés que lo relativo a la propia reunión.

Además, debes adoptar todas las medidas de seguridad adecuadas y pertinentes para cumplir con las obligaciones derivadas de la para evitar difundir documentos y contratos que puedan revelar información de carácter personal (te imaginas tener encima de tu mesa un contrato, oferta o un acta de otra comunidad y que todos lo puedan leer en su pantalla)

- ✓ Tener en cuenta antes del inicio de cualquier reunión que es más fácil prever el que, que el cuándo.

Con esta anticipación no tendrás sorpresas desagradables. Prepárate para lo que puedas precisar y tengas que responder, puede que lo necesites o no, pero estarás preparado. Si no es necesario en esta reunión puede serlo en la siguiente. Por ejemplo, un calendario cercano (aunque sea en el móvil) por si precisas saber una fecha determinada. Todo esto, normalmente, se resuelve teniendo cerca y encendido un portátil o una Tablet, sin vinculación con la reunión.

- ✓ Muy importante, igualmente, a una persona/ayudante de la oficina o contratar una empresa especializada para que pueda intervenir en el caso de que algo ocurra con la conexión o con el ordenador y, además, para ayudar con la recepción de los asistentes, cambios de nombre, en caso necesario, admisión a la sala de espera, control y ayuda del chat y demás situaciones que se puedan presentar.

Precauciones para asegurar el éxito desde el punto de vista **“artístico”**:

- ✓ Encuadrar adecuadamente la cámara ya que una posición inadecuada da una sensación incorrecta del administrador (muy alta, muy baja, que no se ve completo o con la cabeza cortada, etc.) Para ello nada mejor que acatar las recomendaciones de fotografía:

- Empezando por un plano acorde a la información que vamos a mostrar. Por eso, se deben tener varias escenas creadas en OBS e ir alternando entre ellas para no cansar con un mismo plano a los asistentes.
- Un primer plano es más expresivo, un plano en lejanía con la información en primer plano le da la importancia que tiene e, incluso ahora, con la posibilidad de desenfocar el fondo se gana mucho dando un plano más personal.
La gran mayoría de webcam que encontramos en el mercado tienen un gran angular y no cuentan con posibilidades de hacer un zoom y mostrar un primer plano de la persona. Por eso, yo utilizo las cámaras Logitech que vienen con su software y tiene muchas posibilidades de enfoque, zoom y otras funcionalidades.

Incluso algunos programas te permiten dividir la pantalla en 9 rectángulos iguales y podemos definir los puntos fuertes de la mirada de los asistentes.

- ✓ Aprovecho para comentar un artículo que me facilitó un compañero hace unas semanas trabajo del experto en usabilidad, Jakob Nielsen, quien nos demuestra que el patrón de la mirada a la pantalla dibuja un patrón de lectura que tiene forma de F, de forma que lo primero que se lee en la primera línea y a continuación la mirada efectúa un segundo movimiento horizontal más corto y por último la parte izquierda de la mirada.

Teniendo en cuenta este patrón de lectura se debe decidir donde situar la información importante si queremos que los asistentes a la reunión asimilen la máxima información y la más importante.

Además, nos deja libre la parte inferior derecha de la pantalla para mostrar nuestra webcam. Es decir, el PowerPoint debe estar preparado de esa forma..... Nada situado abajo a la derecha.

- ✓ Antes de empezar debes controlar igualmente como te has vestido, teniendo en cuenta que no debes llevar nada en color verde, que el software lo interprete como parte del Chroma y lo convierta en transparente.

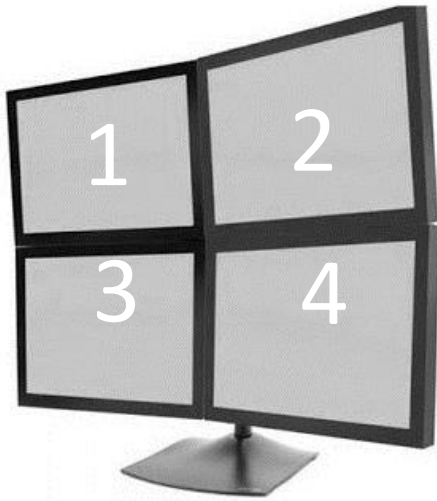
A modo, solo de anécdota, contarte que, en una ocasión, me vestí con un traje totalmente verde incluido un complemento para la cabeza, para estar presente en una reunión donde no se me veía, pero estaba. ¿¿Se te ocurre alguna utilidad en ese sentido??

✓ Al margen del verde, debes tener en cuenta la siguiente tabla de los colores más apreciados y su luminosidad y reflejo, para no distorsionar la emisión con elementos demasiado llamativos, salvo que ese sea el foco de la reunión.

✓ Te muestro el grafico de los colores más apreciados por el ser humano, en todos los aspectos y que debería propiciarse en las comunicaciones e interacción en reuniones virtuales.




Puesta en escena





No me he podido resistir en este capítulo a justificar la necesidad de utilizar 4 monitores en tu despacho de forma habitual y más todavía para las reuniones.


Hace años que aconsejo la utilización de 2 monitores que incrementar la productividad un 35%, pero en mi caso concreto, desde hace 2 años, tengo 4 y no para incrementar un 70% la productividad sino para trabajar mejor y con los medios necesarios en cada momento, fundamentalmente, considerando que el coste de los monitores es mínimo en comparación al beneficio que generan.

Te cuento para que uso cada uno de ellos en el día a día del trabajo:

 1: Tengo abierto de forma automática, la mensajería automática – Telegram, WhatsApp en formato web, y las alarmas de los sensores colocados en algunas comunidades.


 2: Para el Outlook en los emails y, en algunas ocasiones, paso a calendario y compruebo lo que me entra en la bandeja de entrada, avisos de vencimientos del calendario, etc.


 3: Es mi monitor principal, donde se abre el programa de la gestión de comunidades, etc.


 4: Es donde contesto los email, redacto mis documentos Word, Excell ,etc. Si en ciertos momentos preciso de la información disponible en los otros monitores, solo tengo que arrastrar la información desde los mismos.


En tu caso entiendo que estas tareas las sustituyes teniendo abiertos los 2 monitores y con las teclas ALT+TAB vas cambiando de ventana.

En el momento de la **emisión de una reunión** la utilidad de los monitores es la siguiente:

 1: Abierto de forma de ventana el programa OBS, que comparte a su vez con Zoom. Lo tengo así dispuesto porque es donde tengo la webcam y la cámara Nikon dirigida a esa zona para dar la sensación de que miro la cámara y, en realidad, estoy viendo la información necesaria de Nikon, Zoom y el Stream deck.

 2: Tengo a la vista o abiertos los ficheros, carpetas, programas y demás documentos necesarios para la emisión, llegado el momento y sin que sea visible para los asistentes a la reunión. Es decir, es mi monitor para trabajar durante la emisión, por ejemplo, abrir el programa de gestión para obtener un dato.

 3: Es donde se produce la magia, es decir donde se proyecta el PowerPoint o lo que quieras mostrar ya que con OBS tengo activado ese monitor que es el que se muestra, incluso con Zoom, sin necesidad de otro programa; ese es el monitor visible.

 4: PowerPoint en formato visionado de todas las diapositivas, para saber dónde estoy y lo que viene después. Puedes tener anotado el número de alguna dispositiva importante

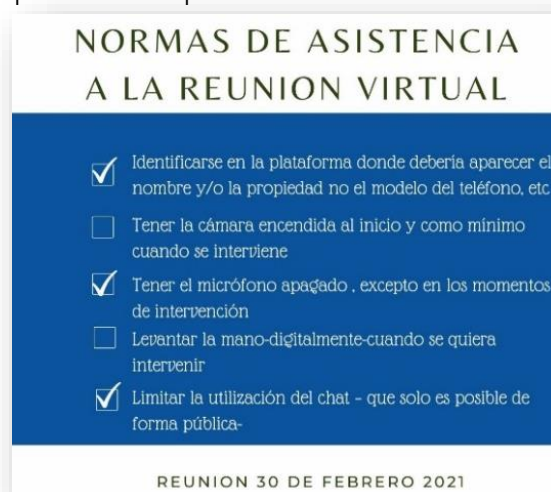
a donde quieres ir o regresar, ya que en PowerPoint si pulsas el número de la diapositiva + intro vas directa a ella.

Recuerda tener impreso el PowerPoint con los N° de cada diapositiva, para el caso de necesitar el atajo antes indicado y que, a su vez puede ser el mismo documento en el que puedes tomar para las notas para la redacción del acta.

Si no te has decidido ya a instalar los 4 monitores es que no he sido muy convincente, pero como no tengo ningún interés económico en la venta de tarjetas gráficas ni monitores, piénsatelo 2 veces antes de renunciar a ello y no me digas que tú lo suples con una gran pantalla dividida (37"- 42") en partes porque no es lo mismo y lo recomendable para la distancia a la que trabajamos es de 24",

En ciertas ocasiones, si no preciso de ayudante, tengo además el portátil e incluso una TV de 42" con un carrito para desplazarlo dentro de la oficina, cuando son reuniones mixtas, para comprobar lo que los asistentes están recibiendo.

Asegúrate al empezar que has puesto la dispositiva de las normas de la reunión y que te adjunto mi modelo.



Una vez hayas comenzado, recuerda que la habilidad de contar historias es la tradición más importante de la humanidad y los asistentes te atenderán con mayor concentración, si utilizas esa técnica.

Ahora la denominan STORYTELLING de la cual podrás encontrar mucha bibliografía. Se basa en la estimulación del cerebro en su totalidad y ser capaces de generar emociones en los asistentes, sin olvidar que el administrador es el guía de la historia y no el héroe.

Acuérdate el vocabulario que vas a emplear para que te entiendan todos los asistentes, tratando de huir de tecnicismos y sin caer en vulgaridades, teniendo en cuenta que, en algunos casos, estarás utilizando traducción/subtitulado automático y debes favorecerlo manejando los términos adecuados.

De nuevo, en esta fase, Nancy Duarte nos recomienda las tres ERRES en desenvoltura:

- ✓ **Reducir** el tiempo de exposición, resaltando lo importante y utilizando imágenes.
- ✓ **Grabar** y después revisar el desarrollo para mejorar en la siguiente.
- ✓ **Repetir** varias veces el mensaje importante. El foco de la reunión.

Desarrollo de la reunión

- ✓ Entre la 1ª y 2ª convocatoria, ahora más que nunca debes, tu o la persona que te ayuda en la reunión para comprobar la asistencia, problemas técnicos de los asistentes e incluso del emisor, sala de espera a ser posible con videos o música, para identificar que están conectados.
- ✓ Recomiendo, en reuniones con muchos asistentes, empezar unos 30 minutos antes de la primera convocatoria para ir con más tiempo y tranquilo en el proceso inicial de anotación de los presentes.
- ✓ Recordar a los asistentes que utilicen la plataforma elegida desde sus respectivas páginas oficiales, o que busquen la aplicación oficial en sus lugares de descarga, en casos de móviles, como Google Play Store o App Store.
- ✓ Probar, si quieren, el micrófono, cámara etc. antes del inicio para ver que todo funciona bien incluyendo la buena conexión de internet.

Existen en la actualidad varios programas de los cuales hablaremos en la parte de innovación, porque queda mucho por hacer y muchos programas que utilizar para nuestro sector.

Me ha llamado la atención ProPresenter, que, pese a no ser gratuito y utilizado mayoritariamente para las iglesias, cubre de una forma profesional los títulos y videos en vivo y de una forma muy fácil y parecida a OBS.

Existen otros con el mismo fin y procedencia de software de señalización, algunos de ellos gratis.



Pero te voy a contar un secreto sacado de YouTube y que resuelve todos esos problemas de poner información, títulos, banners, etc. en vivo y en directo y sin necesidad de muchos medios.

Ten preparado otro PowerPoint como tituladora utilizando de OBS. Crea en OBS una fuente nueva (captura de pantalla) y añádele a esa fuente filtro – fondo croma- para que sea transparente. En ese momento y gracias al PowerPoint creado y con fondo verde, lo que escriban en él se utilizará como tituladora en diferentes diapositivas

Pero si quieres hacerlo más fácil, entra en YouTube y busca: “como poner letras en OBS usando PowerPoint. <https://www.youtube.com/watch?v=d5CIL1xUhb4>

Un poco de psicología

Recordando a mi amigo Manolo Chito al definir al administrador como un director de Orquesta, precisaba en este capítulo la ayuda de una Psicóloga especialista en desarrollo profesional y talento y nadie mejor que Elena Arnaiz (www.elenaarnaiz.es) para conocer, algunos aspectos psicológicos que están impactando en tu capacidad para realizar una formación online brillante:

Es un hecho. La formación online ha venido para quedarse. Por primera vez en la historia debemos distinguir entre dos canales para los que hacer llegar nuestros contenidos en tiempo real y con participantes que de forma síncrona comparten e interactúan. Uno de los canales es el analógico (la formación presencial tal y como la conocíamos tradicionalmente) y el otro es el digital (que supone una gran disrupción por la posibilidad que ofrece de realizar formación presencial online)

De la combinación de estas dos opciones resultan dos modelos más para los que tenemos que estar preparados:

- ✓ Modelo híbrido en el que se combinan participantes en online y en presencial de forma simultánea.
- ✓ Modelo híbrido en el que una parte de la actividad formativa se realiza online para todos los alumnos y la otra en presencial.

Como quiera que sea, nuestra capacidad para transmitir conocimientos, para entrenar habilidades y para desarrollar actitudes debe estar puesta al día para entornos digitales. Y estos tienen una serie de características que desde el punto de vista psicológico y atendiendo a los procesos cognitivos y emocionales del aprendizaje no podemos desatender.

✓ **Percepción:**

- Nuestro cerebro quiere recoger toda la información posible sobre un aspecto tan determinante como la comunicación no verbal, pero no está preparado para ver tantas personas juntas en un espacio tan pequeño con unos microgestos tan pequeños y que por el propio formato digital altera en cuanto a ritmo y velocidad.
- Tener en la pantalla a todos los participantes durante todo el tiempo de la intervención puede llegar a ser una carga mental elevadísima para el cerebro de la que ni siquiera somos conscientes.
- Poner la vista modo hablante durante determinados períodos de tiempo para que nuestro cerebro se pueda concentrar en los gestos de la persona que interviene nos puede ayudar.

✓ **Atención:**

- El esfuerzo requerido al cerebro para mantener los mecanismos de atención de forma sostenida en el tiempo es muy elevado en entornos online. Esto es debido a que además de los distractores internos y los generados en la interacción cotidiana de la formación existen los distractores relacionados con cada uno de los espacios en los que están las personas con las que interactuamos. Por ejemplo: su actividad en el ordenador, la actividad que realizan con sus terminales, las personas que entran en los espacios de nuestros participantes, sus ruidos ambientales y un largo etc. en esta línea que incrementan la carga cognitiva del proceso de la atención.

- Hay determinados estímulos kinestésicos (producidos por el movimiento corporal, la gestualidad), proxémicos (relacionados con la postura y el espacio físico que ocupamos en la formación) y que habitualmente conforman lo que llamamos la puesta en escena que facilitan la atención y la concentración por parte de los participantes. Además, contribuyen a mantener la atención en el tiempo del formador para seguir con mayor éxito el hilo de su intervención.
- Una buena estrategia para reducir el impacto de la ausencia de movilidad en las formaciones online y el impacto que tiene en la atención tiene que ver con realizar formaciones e intervenciones en pie con un plano medio combinado con plano corto y el formador sentado.

✓ **Comunicación:**

- ¿Quién no ha escuchado hablar de la importancia de mirar a los ojos de los participantes de nuestra formación? Una forma de reducir el impacto sobre nuestra percepción de ver el movimiento de muchas personas de forma simultánea tiene que ver con centrar nuestra atención en mirar a la cámara para que ellos perciban ese "efecto mirar a los ojos" en nuestra mirada y nosotros descansemos los mecanismos perceptivos antes descritos.
- Otro de los aspectos relacionados con la comunicación no verbal es que no permite individualizar la comunicación acompañando nuestras palabras de gestos, miradas que nos permitan impactar de forma más directa en una persona que en ese momento lo necesita: un impulso para la intervención, una referencia directa a una de sus aportaciones, un guiño de complicidad o una simple llamada de atención con la mirada para ayudarse a que su atención vuelva al aula.
- Uno de los recursos más habituales al facilitar una formación presencial tradicional es el uso de un apoyo visual en el que aparecen las ideas principales. La desconexión con la audiencia en entornos digitales cuando proyectamos este tipo de presentaciones es altísima. Presentar ideas principales y dejar de compartir para desarrollarlas contribuye a un mejor impacto comunicativo.
- Si la interacción era importante en entornos de aprendizajes tradicionales, en este nuevo paradigma se hace indispensable fomentar la construcción de conocimiento en base a preguntas, dinámicas, encuestas, cuestionarios, gamificación, etc.

✓ **Confianza:**

- Si una de las claves del éxito de una formación es diseñar un contexto de confianza en el que alumnos y formador sean capaces de generar un espacio en el que poder trasladar dudas, inquietudes, aspectos a resolver y que el formador conozca su nivel de competencia en las áreas de formación a impartir es lógico pensar que la confianza juegue un importante papel. Establecer la confianza requiere tiempo. El tiempo de las sesiones online es más limitado justamente para reducir el impacto de la dispersión de la atención. Y como uno de los elementos que las personas utilizan para otorgar confianza tiene que ver con la observación de movimientos informales, compartimientos rutinarios etc. que en el online desaparecen, es lógico pensar que el tiempo que la persona necesita para otorgar confianza aumenta.
- Una vez más, la estrategia de convocar antes de la hora de inicio puede contribuir a minimizar el impacto de esta variable.
- Un aspecto nada desdeñable en la generación de confianza tiene que ver con la grabación de las sesiones online. Toda conducta por el mero hecho de ser observada (y más aún grabada) cambia. Tener en cuenta este aspecto para determinadas variables de formación es crucial (una medida a considerar puede ser detener la grabación en determinadas dinámicas que requieran de más interacción y, por supuesto, explicar el uso y el acceso a dicha grabación)

✓ Relaciones:

- Una parte del valor añadido de cualquier formación presencial tiene que ver con la posibilidad de hacer networking con el resto de los asistentes o incluso con el profesorado. Si la formación a diseñar es exclusivamente online es interesante que planifiquemos un tiempo para la conversación distendida o que planteemos salas más reducidas dentro de la formación para incrementar la posibilidad de que se produzca la relación.
- Destinar un tiempo a la conversación informal invitando a los participantes a unirse 10 minutos antes de la sesión para comprobar que todo funciona correctamente y de este modo poder generar espacio para la conversación distendida resulta una medida interesante.

Como quiera que sea, el impacto de los entornos online para generar espacio de desarrollo de procesos de aprendizaje es digno de ser tenido en cuenta por los formadores e incluidos en sus planes de desarrollo y capacitación como facilitadores. El reto es grande y la creatividad para ponernos al servicio de nuestros alumnos optimizando los beneficios y reduciendo el impacto negativo de la tecnología es determinante.



Las 5 claves de la reunión

✓ **Usabilidad:**

- ✓ Debes tener en cuenta, en primer lugar, el perfil previsto de la audiencia, tanto en edad, como sus habilidades informáticas, el número de asistentes previstos, conocimientos previos de los temas que se van a tratar y las expectativas sobre la presentación de la reunión
- ✓ Reitero que debes tener una copia de seguridad de la presentación PowerPoint o similar. Recomiendo una copia en la nube y otra copia en tu escritorio el mismo día de la presentación, ya que no la primera vez que algo falla y necesites recuperar una versión anterior al error del programa.

✓ **Flexibilidad:**

Partiendo de la premisa **“simple y rápido”**

- ✓ La duración es la primera norma en este tipo de reuniones. Ahora si es habitual prever una hora de inicio y otra de finalización y teniendo muy en cuenta el formato de exposición, debate y votación.

Con ese formato se reduce el tiempo y en el apartado de ruegos y preguntas es conveniente recordar que se está grabando, esto reduce, en parte, el número de las intervenciones y su “intolerancias y malas formas”.
- ✓ Se debe recordar el tiempo máximo de las intervenciones y el número de veces que se intervenir por persona, para no polarizar la reunión.
- ✓ Debes tener en cuenta que al ser un escenario virtual (la pantalla del ordenador, Tablet o teléfono) la presentación debe estar pensada para esos posibles escenarios. Te recuerdo que una diapositiva con muchísimas letras será difícil leerla en un ordenador e imposible en un teléfono.
- ✓ Igualmente, se debe contemplar la posible resolución de dichas pantallas de los asistentes, a los efectos de visualización de textos, imágenes y videos.
- ✓ No olvides prever la figura del moderador (con el control de los micrófonos y tomando nota de la petición de intervenciones) que en muchos casos será el propio administrador, su ayudante, o preferiblemente, una tercera persona para que “no maten al mensajero”.
- ✓ En algunos momentos se producen incidencias de ruidos teniendo en cuenta los asistentes y el ambiente en el que estarán (¿en casa solos, en el coche, en un transporte público, en zona con mucho ruido?)
- ✓ Por último, que calidad de señal tienen los asistentes (seguramente wifi) para la recepción de la reunión y la lentitud o latencia que eso puede producir.

✓ **Estandarización:**

- ✓ Analizar que tienen en común los asistentes en esta y otras reuniones para establecer procesos lo más estandarizados posibles en el desarrollo de la reunión y puedes solucionarles sus problemas ahora en formato digital.
- ✓ Los protocolos las listas de revisión pueden ser una gran ayuda para tomar buena nota de tus experiencias, pero cada reunión

✓ **Escenario abierto:**

- ✓ Tener en cuenta a su vez que te puedes encontrar con lo previsto o lo imprevisto al igual que las reuniones presenciales. En este caso te encontrarás con la necesidad de utilizar otra estrategia muy distinta y prevista con anterioridad y dejar la para cuando tengas muchas horas de experiencia.
- ✓ Debes mantener en todo momento una postura ajena al tema objeto del debate, sabiendo que esa postura es muy difícil de mantener que el Administrador no puede ni debe ser el héroe de la reunión (eso déjalo para otros que lo buscan), sino el guía de la reunión y de la comunidad.
- ✓ Ten cerca los objetos que precises mostrar a todos los asistentes (por ejemplo, un trozo de tubería rota) además de una fotografía en detalle de esta. Una imagen vale más que mil palabras.

✓ **Foco:**

- ✓ Se debe tener en cuenta el tipo de reunión que se va a abordar y aquellos aspectos que se van a tratar.
- ✓ Lo primero que tienes que preguntarte es si existe un mensaje clave que desees trasladar y con el que deberás ser reiterativo y explícito. Es conveniente repetirlo después de ser acordado para que no surjan las “dudas” de que no se entendió la pregunta y, en esa línea, repetir literalmente el acuerdo, si es necesario, para que quede grabado.

Le reunión es un buen momento para vender tu empresa y tus servicios y por eso no olvides mostrar en pantalla cuando proceda y como proceda

Con esta técnica se refuerza la necesidad de programar la reunión con una línea de tiempo muy clara:

1.- Empezando por organizador de la reunión (Administrador) toda la información disponible sin interrupciones y que la gran mayoría, por no decir toda, (en mi caso en la web de la comunidad) con anterioridad. 2.- Después vendrán las preguntas que estarán muy depuradas gracias a la exposición y finalmente votar. 3.- Procurar que la etapa final de la votación no caiga en la “trampa” de los que no han obtenido el resultado que esperaban o deseaban de la misma, aleguen que los asistentes no sabían realmente lo que estaban votando, que se ha explicado mal, que se ha entendido mal. etc.

Seguridad, confidencialidad y protección de datos

Al la convocatoria se deberán efectuar las siguientes las advertencias:

- ✓ La plataforma en la que se va a desarrollar la reunión,
- ✓ La prohibición de grabar audio o vídeo, salvo consentimiento expreso de todos los asistentes,
- ✓ Que la grabación del administrador tiene la finalidad de ayudar en la redacción del acta en plazo de la en
- ✓ Tendrás disponible en breve en www.recalibrarse.com/manualeseguridad/ la información necesaria en dicha materia de manos de profesionales.

El día de la reunión:

- ✓ Comprobar en la sala de espera se conectado y en su defecto, no autorizar a entrar a quien no haya y, en su caso intentar contactar con él.

Hay que evitar que puedan tomar el dominio de la reunión y expulsarlo inmediatamente, como me pasó en una ocasión. Una reacción inmediata te resuelve muchos problemas.

- ✓ Debemos tener en cuenta que la necesidad como profesionales de tener la capacidad de una reunión que es bidireccional y además es algo que ha llegado para quedarse, no es temporal ni está decreciendo. Tenemos que adaptarnos, partiendo de la necesidad de garantizar en todo momento la normativa en materia de seguridad, confidencialidad y protección de datos, sin llegar a obsesionarnos con ello. Tener los medios mínimos y necesarios que no produzcan brechas de seguridad producidas por errores en la configuración, envío o celebración de la reunión, por ejemplo, hacerla en un canal público de YouTube, etc.
- ✓ Para la verificación de la identidad, al igual que estamos viendo en la banca, organismos oficiales, aconsejo utilizar el número de teléfono móvil del propietario/asistente, con la seguridad que no le cederá el mismo a un tercero y que el uso adecuado de dicho teléfono te garantiza su asistencia.
- ✓ Debes comprobar con asiduidad las actualizaciones del software de las plataformas que poco a poco van mejorando y eliminando las brechas de seguridad.
- ✓ Se debe evitar la transferencia de datos sensibles en el desarrollo de la reunión aún en el caso de que sean solicitadas por alguno de los asistentes.
- ✓ Se debe informar a los asistentes de que no se van a recabar datos de carácter personal, tratarse de la primera reunión virtual a la que asisten, no siendo necesario en el resto de los casos.

En la web de la agencia de protección de datos, la

- **Observe y siga las políticas establecidas por su organización para las reuniones online. Esto incluye la utilización exclusiva del proveedor tecnológico aprobado por la organización.**
- **En reuniones con un número elevado de asistentes y de diversas organizaciones, es conveniente designar al menos un participante que ayude al organizador durante su desarrollo en el control de los asistentes y cuestiones relativas a la privacidad y seguridad.**
- **Piense por adelantado en la sensibilidad de los temas a tratar, la identidad de los participantes y la posible difusión en caso de que la reunión sea grabada.**
- **Limite la reutilización de los códigos/enlaces de acceso. Si se ha usado el mismo código/enlace durante un tiempo, probablemente lo haya compartido con más personas de las que pueda imaginar o recordar.**
- **Si el asunto de la reunión es sensible, bien por el tema a tratar, la identidad de los participantes o cualquier otra cuestión, utilice códigos, urls de enlace y/o pines de acceso de un solo uso. Además, considere la necesidad de utilizar autenticación de doble factor. Esto evitará que alguien pueda unirse simplemente averiguando la URL de enlace o el código de acceso.**
- **Deshabilite las funcionalidades no necesarias como, por ejemplo, el chat, el intercambio de ficheros o la compartición de pantalla.**
- **En su caso, limite quién puede compartir pantalla para evitar cualquier imagen no deseada o inesperada. Antes de que alguien comparta su pantalla, recuérdale el riesgo de compartir información sensible.**
- **Realice la convocatoria únicamente a contactos concretos, evitando el envío de convocatorias a grupos o listas de correos, que incluyan enlaces que sean válidos tan solo por su posesión.**
- **Utilice una ‘sala de espera’ para poder ir admitiendo a los participantes, y no permita que la reunión comience hasta que se una el anfitrión.**
- **Habilite la notificación para cuando los asistentes se unen a la reunión. Podría ser mediante un tono característico o anunciando su nombre. Si su proveedor no lo permite, asegúrese de que el anfitrión pide a los nuevos asistentes que se identifiquen.**
- **Si está disponible, use un panel para comprobar los asistentes e identificar aquellos que sean genéricos.**
- **la reunión adecuadamente a los asistentes de la finalidad de la grabación y en qué momento se inicia/detiene la grabación. Algunos proveedores realizan estos avisos de forma automática.**
- **Antes de iniciar la reunión, compruebe qué área es visible detrás de usted y qué información personal está revelando. Considere la utilización de un fondo virtual que enmascare el segundo plano.**
- **Avisé a posibles convivientes que se va a iniciar una reunión y tome las medidas para que su actividad no esté al alcance del micrófono y la cámara.**
- **Más allá de temas de eficiencia en la comunicación, durante la reunión desactive el micrófono y la recogida de video cuando no sea necesario. En particular, si va a realizar alguna acción fuera del foco de la cámara. Preste especial atención a los micrófonos inalámbricos**

- Sea consciente de que la captura de video y audio podría continuar, por algún tipo de error humano o de sistema, cuando usted cree que la reunión ha terminado.
- Cuando termine la reunión, asegúrese de utilizar un dispositivo que inhabilite físicamente la cámara (pestaña, adhesivo o similar). No retire el dispositivo hasta que se vaya a iniciar la conexión.

**“SI QUIERES
HACER UNA
BUENA JUNTA
VIRTUAL, TIENES
QUE PERDER EL
MIEDO A
HACERLA MAL.”**



Pepe Gutiérrez



Optimizar el tiempo

- ✓ Una reunión virtual debe ser puntual, concisa y muy productiva. Debe haberse preparado con ese fin y tener claros los roles de cada uno de los participantes
- ✓ Se debe haber facilitado con anterioridad la información necesaria a debatir el día de la reunión para que tengan una idea muy clara de los asuntos a tratar, aunque la realidad después sea otra.
- ✓ La tolerancia en cuanto a tiempo en una reunión virtual es mucho menor que en una presencial, donde el contacto físico y los desplazamientos lo permiten.
- ✓ Puedes dejar para el final temas relacionados con ruegos y preguntas o dar la opción de terminar la reunión y hablar de otros temas no previstos en el orden del día, incluso evitando ser grabados, pero recuerda que si finalizas la reunión ya no pueden continuar conectados.

Cabe recordar a Daniel Kahneman, premio nobel de Economía 2002, siendo conocimientos psicológicos en y en lo relativo a la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre.

Te recomiendo la lectura de su libro **Pensar rápido, pensar despacio** y después de leerlo sin prisas, pero sin pausas, entenderás mi recomendación y sobre todo la necesidad de tener claro los dos sistemas de razonamiento: uno intuitivo e inmediato (sistema 1) y otro el analítico y mucho más lento y con esfuerzo personal (sistema 2).

En las reuniones, en general, se debe propiciar por parte del organizador, la utilización del sistema 1 – y para ello y siguiendo las recomendaciones magistrales del Sr. Kahneman deberás aplicar patrones que se reconocen fácilmente y de esta manera llegamos a conclusiones breves en un instante, cosa que es necesaria en la mayoría de los casos, pero que nos puede perjudicar en otras. No dejes de lado otros conceptos de Kahneman como por ejemplo el del ANCLA.

En los casos con asistencias de propietarios de otras nacionalidades, deberías los subtítulos por PowerPoint que reduce casi un 40% la duración de la reunión.

Evita la repetición de la misma información en otro idioma distinto e incluso puede llevar a una “desconexión” de los asistentes del idioma distinto al que se está hablando en ese momento. Igualmente, PowerPoint te puede traducir el texto que vas a presentar (no estoy hablando de los subtítulos) con un solo click y muy rápidamente.

En esos casos también debes tener en cuenta su propia idiosincrasia y, sobre todo, que no todas las culturas tienen el mismo contexto cultural en la comunicación y lo que para unos puede considerarse muy cortante o agresivo, para otros es normal.

Te recomiendo, si es tu caso, la lectura del libro de Erin Meyer (2015) **The cultural Map** que me ha ayudado mucho a entenderlo y a situarme antes de la reunión según los grupos idiomáticos previstos, algo que como Antropólogo me apasiona.

Te con diferentes contextos (alto y bajo), con comunicación directa o indirecta donde los españoles, y argentinos por ejemplo, estamos a mitad de camino, pero los ciudadanos de USA, Países Bajos, Alemania y Australia utilizan una comunicación de bajo contexto. entre ambos precisa de una estrategia previa para entendernos mejor.

Se termina la reunión

✓ No olvides que al finalizar la reunión se pondrá en marcha el proceso de conversión y su almacenado en el lugar que designes (disco duro) y que no es inmediato por lo que tendrás que prever un tiempo para ello

✓ Una vez realizada la conversión en mp4 para el video y mp3 para el audio, deberías guardarlo en una carpeta preparada para ello y después subirla a la nube, incluso el chat.

Yo conservo una carpeta por reunión donde guardo toda esa información, más el PowerPoint y todos los ficheros utilizados en la reunión o previstos para la misma.

Tener en cuenta que todo ese material podrá ser necesario para la redacción del acta y para todas las gestiones posteriores, como impugnaciones o procedimientos judiciales, a varios meses vista.

✓ Al mismo tiempo seguro que tendrás una carpeta física, pese a que propiciemos la eliminación de papel, donde tendrás las notas previas y durante la reunión podrás hacerlo en las hojas impresas del PowerPoint

✓ Ten en cuenta a la hora de cerrar el acta, las posibilidades de hacerlo de forma digital, según la normativa, en cada caso. Hay que considerar y recordar que un documento pdf firmado digitalmente, pierde su validez una vez impreso, donde no es posible comprobar la procedencia y validez de la firma, que podría simplemente haberse copiado y pegado la misma.

Analiza en ese momento como te ha ido y recuerda la diferencia entre fallar y fracasar. Los anglosajones no tienen traducción a fracasar porque lo que conocen es fallar y resolverlo de forma inmediata.... fracasar más latino y debemos cambiar el chip y no llegar nunca a ello.

Para tener **altitud** en las reuniones virtuales debes tener una **actitud apropiada**, más que **aptitud** sobre cómo hacerlo.



Innovar al reunirnos virtualmente

Hemos hablado de varias herramientas a utilizar en las reuniones virtuales, pero he dejado para que este momento sea el de ilusionarnos con lo que hoy es realidad. Estamos en fase de pruebas, pero estamos seguros que el tiempo depurará lo que funciona y lo que no.

Me voy a limitar a sugerir y relacionar las innovaciones que considero oportunas para nuestro sector y que ya han sido probadas en otros sectores y con mucho éxito.

✓ La convocatoria debería ser digitalmente, en un formato visualmente atractivo y a su vez interactivo, de forma que:

- A pulsar sobre el lugar de la reunión (semipresencial) te abra el Google maps.
- En el caso de pulsar sobre Zoom te abra la plataforma directamente a la reunión e incluso, cada punto del orden del día, te lleve a los documentos relacionados.
- Yo utilizo www.canva.com desde hace meses, como he comentado en otros capítulos, y cada día me sorprende más por su potencialidad y a su vez, su facilidad. Diseñas una vez y cambias de estilo de forma muy fácil.

✓ Utilizar **asistentes virtuales**, tanto para videos como grabaciones de sonido, son el futuro para la parte de exposición del administrador:

- Ahorrando esfuerzos innecesarios a la hora de convocar,
- hora de mostrar información en la sala de espera, e incluso en la exposición en la propia reunión.
- Puedes aprovechar para hacerlo en otros idiomas, donde tu pronunciación o dominio del idioma no sea más
- Son varios los programas de Inteligencia Artificial que te facilitan esa tarea, y van mejorando día a día.
- Aprovéchalo, también, para dar información en tu página web y para circulares informativas

✓ Prezi acaba de lanzar el **prezi video**, pensado, fundamentalmente, para transmisiones en plataformas con integración en varias de ellas, con un resultado sorprendente y una gran facilidad de crear diferentes escenas según la necesidad.

✓ Utilizar los programas que están apareciendo del mundo de retransmisión en vivo (tipo televisión, cine etc.) que van avanzando a un mundo semiprofesional, asequible económicamente y de fácil utilización.

✓ Te recomiendo, igualmente, el programa gratuito **cursorattention** que modificará tu flecha del ratón con diseños de colores, círculos, cuadrados, etc. que mejoran la atención de donde estás marcando la información.

✓ Estoy investigando y tratando de utilizar la **realidad aumentada** como utilizan actualmente los programas informativos para mostrar información y/o objetos integrados con el presentador y que mejora considerablemente el resultado. Solo es cuestión de tiempo y de integración de esa realidad incluso con la virtual, llegando a una realidad mixta.

- ✓ Uno de mis objetivos que tenía en 2020 era mi intervención en remoto en nuestro congreso gracias a que la tecnología de la ha mejorado mucho y podrás estar en dos lugares físicamente distintos al mismo tiempo.



- ✓ Si te ves limitado en tus intervenciones en público y más en reuniones virtuales y precisas leer lo que vas a decir, ten en cuenta que los presentadores de telediarios, políticos etc. tener dicha información disponible y utilizan un teleprónter que acoplado a tu teléfono móvil te va mostrando en visor agrandado el texto que precisas a la velocidad que . Son muy baratos y los encuentras como siempre en plataformas de venta online o tiendas especializadas.



- ✓ **ULTIMA HORA:** Una gran noticia de la mano de **ZOOM** que ha lanzado la nueva función de **VISTA INMERSIVA** que te permite con la nueva versión colocar a varios de los asistentes (máximo 25)) en una sala virtual zonas comunes donde pueden “convivir” escogiendo entre diferentes configuraciones (sala de juntas, aula, auditorio, etc.) e integrándolos el anfitrión de forma manual o zoom automáticamente.



Listado de verificaciones

Checklist

Tenía pensado reproducir en este manual los diferentes checklist a utilizar en las convocatorias y celebraciones de las reuniones virtuales, pero teniendo en cuenta que estamos hablando de un documento vivo y que funciona mejor por separado, he decidido que es más prácticos disponer de ellos por separado, como herramienta práctica y si necesidad de tener que abrir este manual.

- Deberá ser un pdf interactivo que puedas utilizar como tal y sin necesidad de imprimirlo, si bien lo he de forma que sea posible imprimirlo en el formato propio de un libro.

Para estar actualizado solo tienes que entrar en www.recalibrarse.com y te podrás descargar dichos listados-checklist en el idioma y país que te interese.

Para descargar este manual desde www.condo.tech no precisarás dar información alguna sobre ti, puedes hacerlo de forma anonimizada, pero si quieres estar informado de los documentos, formularios y noticias relacionadas con este mundillo, si tendrás que darnos su email y tu teléfono móvil, ya que en su defecto no podemos comunicártelo. Tú decides.

Te será muy útil para saber despreocuparte en tenerlo todo previsto., para estar seguro de que nada se te pasará por alto. Una vez habituado y los procesos puede que no necesites hacer uso de las listas de verificación, mi consejo es que las utilices al igual que hacen los pilotos de aviación incluso después de miles de horas de vuelo.

La primera pregunta de las listas de verificación es **son las metas y objetivos** fundamentales de la reunión

- ✓ ¿debes llevar a cabo?
- ✓ ¿Cómo llevar en la práctica el trabajo?
- ✓ ¿Estás haciendo lo que realmente quieres o tienes que hacer?
- ✓ ¿Lo has planificado solo para salir del paso o a largo plazo?

Para tener tu mundo profesional cotidiano bajo control, da igual si eres novel o experimentado, ahora es el momento y quiero proporcionarte los medios para recalibrarte en este momento que, como hemos definido al principio, es el momento kairos.

- ✓ Las listas de verificación también recuerdan las áreas fundamentales, responsabilidades de cada uno, el personal y medios necesarios etc. y sobre todo necesarias cuando la necesidad apremia.
- ✓ Deben ser específicas y cambiantes, conforme se modifiquen las circunstancias, situaciones y tecnologías. Todo ello para mejorar la productividad y aliviar la presión mental, se trata de un ciclo abierto, clarificado y organizado

✓ Las listas tienen que estar bien redactadas para darte la seguridad mental que necesitas a la hora de ejecutar el trabajo

✓ Las listas necesitan de una revisión y adaptación a tus necesidades para conseguir vaciar tu cabeza y orientarla a la ejecución de la reunión

Se trata de despejar esta etapa inicial recopilando todos los detalles y los ciclos abiertos, reúne la documentación y, sobre todo, decide con anticipación y sin presión del momento.

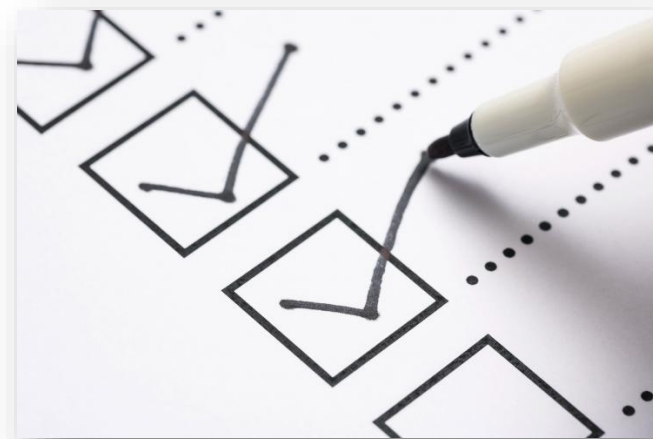
✓ Actualiza en función del calendario de reuniones y requerir lo necesario con anticipación, planificación y tiempo y considerando las diferentes situaciones, según el tipo de reunión y los convocados

Se trata al mismo tiempo de ser creativo, eliminando las barreras que impiden el flujo natural de una situación que se convertirá en natural después del habituarse y de utilizar la estrategia apropiada.

✓ Al margen de las listas de verificación, son múltiples los protocolos que debes tener en cuenta a la hora de conocer los plazos, las formas, el modelo ideal de convocatoria, acta y comunicaciones.

✓ Igualmente, los cuadros comparativos que te recomiendo hacer sobre las actuaciones en reuniones presenciales y las virtuales-mixtas y en ese momento verás lo que hemos progresado o retrocedido.

Por último, deberás tener en cuenta los sesgos propios de esta nueva modalidad de comunicación para tratar de eliminarlos, conociéndolos previamente.



¡Gracias!

Espero haber conseguido un manual que parezca sencillo, porque ese era el fin, pero ha llevado toda una vida profesional elaborarlo, fruto de la experiencia en reuniones durante más de 38 años y gracias a la ayuda de compañeros de profesión, y a la tensión extrema en lo que sucede en una reunión, antes, durante y después y haber conocido a maestros de la táctica a la hora de celebrarlas, producto en parte a su naturalidad innata.

Son muchas las personas a las que tengo que agradecer que haya podido hacer realidad este sueño de plasmar en un manual mi larga experiencia en las reuniones generales.

En primer lugar, quiero recordar a los que ya no están, como mis padres, que con sus valores me enseñaron lo que tenía que hacer y lo que no y hacerlo. Mi padre hace unos días que nos dejó y su inspiración ha hecho posible en estos momentos haya podido centrarme en terminarlo.

También me entristece no poder compartir este manual con mis maestros profesionales y amigos que nos dejaron, como Santiago Gutiérrez, Paco Gil y Pau Bonet que seguro hubieran aportado mucho y propiciado su mejora.

A los que, tengo cerca de mí, como mi mujer, mis hijos y mis nietos por su comprensión y tolerancia en las horas que les he robado, para que este manual sea una realidad y a lo que ya están acostumbrados y me han permitido la felicidad de conseguirlo.

A mis compañeros de la oficina, que me han permitido con su paciencia este y otros proyectos y a mis clientes de tantos años, que han propiciado mi sabiduría en esta materia, fruto de las experiencias vividas con ellos.

A quienes han aportado y colaborado en el manual de forma directa, como Elena Arnaiz, a Juan Carlos Alvarez, Javier y Angel Pérez por su revisión, a Arturo Henche por sus consejos técnicos a Aitor Molto por su configuración y enseñanzas de OBS, a Raquel Gil por la confección de las web. y a Sandra Llorca por el diseño, maquetación y dibujos.

En esta versión argentina quiero expresar mi agradecimiento especial a Carlos leno por su ayuda y coordinación en la edición y a Mimi Galusio y Carlos Trayan, dos administradores de referencia en el país.

A todo el resto de los compañeros-administradores de otros países que han adaptado el manual a la realidad y léxico de sus países y finalmente a todos los profesionales de cualquier rincón del mundo que se molesten en leerlo, disfrutarlo, aportar mejoras y criticarlo y para ellos mi email pepe@condo.tech.

Este documento es un ser vivo porque cambiamos de parecer cada segundo y debemos cambiar también lo que escribimos para actualizarnos y, sobre todo, porque se trata de que si no te gusta quién eres o no te gusta donde , **CAMBIALO**.

Este manual es fruto de lo que hago y no solo de lo que digo y que he hecho de forma intensiva en estos últimos meses, fruto muchas horas de estudio de las herramientas del mercado, de equivocarme muchas veces y aprender lo que tengo que hacer y transmitirte mis experiencias para facilitarte el no cometer los mismos errores que yo.

También quiero dedicárselo a BRAKO que no podrá disfrutarlo porque los perros no saben leer, por las caminatas juntos que me han inspirado de forma especial las ideas y necesidades plasmadas en este manual. Por último, mi reciente vacunación me ha permitido pensar de nuevo de forma positiva en el futuro.

Tengo que terminar con una frase de Rafa Nadal poco conocida pero muy intensa y que te recomiendo recordar en cada reunión:

“Nunca una excusa nos hizo ganar un partido”.





