



# Notas Económicas Regionales

Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano

No. 117, noviembre 2020

## La comunicación remota

Sandra Hernández<sup>1</sup>  
shernandez@secmca.org

La pandemia del COVID-19 ha obligado a muchas organizaciones a realizar reuniones virtuales como un medio para dar continuidad operativa y cumplimiento de los planes de trabajo. No obstante, las reuniones virtuales tienden a ser un medio permanente de trabajo, pues los avances tecnológicos permiten reuniones exitosas y una buena interacción en forma remota.

Los protocolos que usualmente se siguen en las reuniones presenciales pueden verse más relajados en las reuniones virtuales, pero no deben omitirse. Además, surgen nuevos retos en la organización y buena ejecución de una reunión virtual, para que esta culmine con éxito. La orientación a resultados es uno de los pilares de las reuniones virtuales.

Este documento tiene por objetivo revelar las ventajas y oportunidades de la utilización de medios virtuales en los ámbitos laborales, comerciales y personales, con recomendaciones puntuales para una comunicación efectiva en reuniones de trabajo y su aplicación en el trabajo remoto.

Se abordan algunos “números” sobre actividades remotas, una sección de recomendaciones sobre las reuniones virtuales y, finalmente, una sección de otras recomendaciones sobre el trabajo remoto.

### I. Las actividades remotas en números

Muchas de las actividades rutinarias de las familias y de los empleados se vieron afectadas por las políticas de confinamiento tomadas por los gobiernos para contener los contagios del coronavirus. Este drástico cambio debió afrontarse en un corto periodo de tiempo, obligando a patronos y comercios a reinventarse y plantear nuevas alternativas de negocio, sobre todo en las empresas del sector de servicios (comercio electrónico, servicios financieros y empresariales, educación y algunos sociales y

---

<sup>1</sup> Encargada de comunicaciones y difusión estadística de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano. Magister en Estadística por la Universidad de Costa Rica. Las opiniones expresadas por la autora no necesariamente representan los puntos de vista de la SECMCA ni del CMCA.



# Notas Económicas Regionales

Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano

No. 117, noviembre 2020

---

comunales). La producción de algunos bienes y servicios (como el transporte, incluyendo el *delivery* del *e-commerce*, hoteles, bares y restaurantes) se ve imposibilitada de aplicar trabajo remoto debido a su propia dinámica productiva, proceso de producción y porque los servicios son consumidos en el momento que son generados. Desde el punto económico, sería interesante conocer cuánto de estas actividades se han transformado temporal o permanentemente a la modalidad virtual y su peso en la economía, así como la sustitución de actividades económicas, traslado de beneficios y costos de un sector institucional a otro, y la generación de valor agregado de las actividades remotas. Esto plantea un nuevo desafío para los compiladores de estadísticas.

En esta coyuntura el sector tecnológico de las plataformas para las reuniones virtuales resultó ganador. La plataforma de videollamadas Zoom ha incrementado su popularidad en 2020 a causa de la pandemia del coronavirus; los ingresos de esta compañía casi se duplicaron en 2020 pasando de 331 millones de US dólares en 2019 a 623 millones de US dólares en 2020. Además, pasó de 10 millones de participantes en reuniones al día en diciembre de 2019 a 300 millones en abril de 2020. Tanto Zoom como Microsoft Teams y Cisco Webex representan las tres empresas líderes en plataformas para reuniones virtuales (Gary Chesnutis. Zoom blog, noviembre 2020).

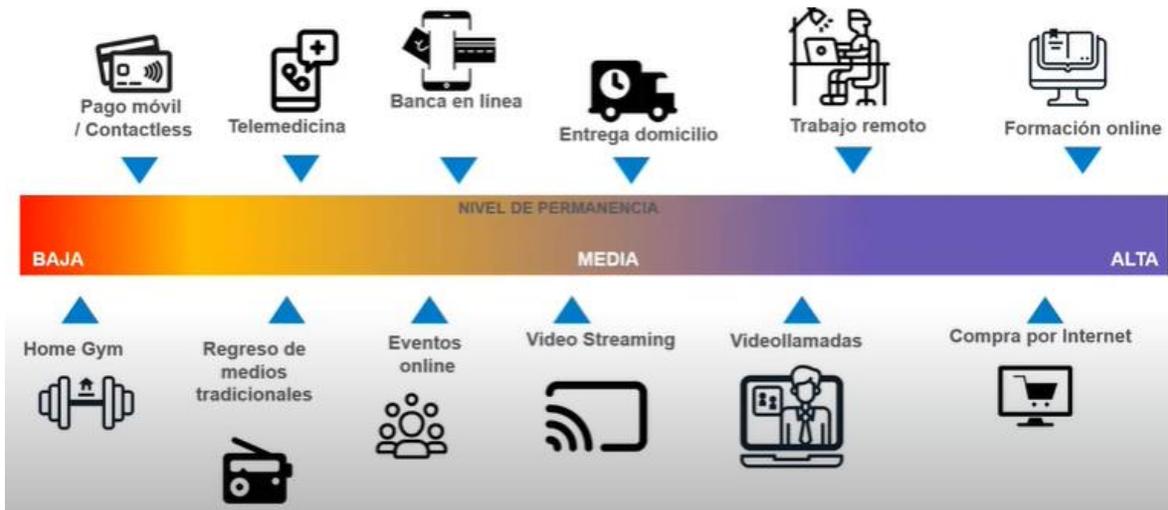
También se vieron beneficiadas las redes sociales y el *e-commerce*. Comparando los primeros nueve meses de 2020 con el mismo periodo de 2019, Facebook aumentó sus ingresos en 17% mientras que Amazon lo hizo en 35% (Statista, nov.2020).

En cuanto a transacciones bancarias, se ha visto un notable aumento en la afiliación a sistemas electrónicos. Por ejemplo, la plataforma SINPE MOVIL del Banco Central de Costa Rica, utilizada para realizar transferencias de dinero mediante mensajería SMS desde un teléfono celular, pasó de 482 mil transferencias en julio de 2019 a 4.5 millones de transferencias en julio de 2020.

Según el VIII Estudio *ilifebelt engagement 2020*, presentado en la Sesión III de la Red de Comunicadores de SICA (julio 2020), los consumidores de Centroamérica han debido ajustar sus hábitos durante la coyuntura de la pandemia; algunos de esos hábitos tendrán una permanencia baja, tal como las clases virtuales de ejercicios físicos (*home gym*), ya que los consumidores indicaron que volverán a los salones de gimnasio en cuanto les sea posible. También tendrá una permanencia baja la consulta médica a distancia (telemedicina) y el regreso a los medios tradicionales (como radio y televisión local). Por otra parte, tendrán una permanencia mayor la formación en línea, las compras por internet, las videollamadas y el trabajo remoto (figura 1). También se desprende de esta investigación que la tecnología estaba preparada para atender de forma remota la

mayoría de las actividades cotidianas de la población, desde las compras por internet, hasta las reuniones virtuales. Los entes productivos se adaptaron a las tecnologías para asegurar la continuidad de su negocio y es así como llegó el gimnasio a los hogares por medios digitales, algo insospechado antes de la pandemia.

Figura 1. Hábitos coyunturales y estructurales para el consumidor



Fuente: José Kont, VIII Estudio ilifebelt Engagement 2020. Sesión III Red de Comunicadores del SICA (julio 2020).

Según la revista Forbes Centroamérica, en conferencia organizada por el diario *The New York Times*, Bill Gates señala “Mi predicción es que más del 50% de los viajes de negocio y más del 30% de los días en la oficina desaparecerán”. Continúa diciendo “seguiremos yendo a la oficina, seguiremos realizando algunos viajes de negocio, pero drásticamente menos”. Esta es otra realidad que seguramente se verá afectada para algunos sectores productivos.

## II. Las reuniones virtuales

Habiendo explorado los “números” de la aplicación de medios remotos en las actividades económicas, sociales y culturales, se procede a continuación a brindar algunas recomendaciones para alcanzar reuniones virtuales exitosas, mecanismo que podría convertirse en un medio permanente de comunicación.



# Notas Económicas Regionales

Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano

No. 117, noviembre 2020

---

## 1. Recomendaciones para reuniones exitosas

Las reuniones deben seguir un protocolo. Ese protocolo debe incluir algunos elementos como:

1. Definir una agenda de contenido, fecha, hora de inicio y finalización, plataforma digital que se va a utilizar y adjuntar los documentos y presentaciones que serán objeto del análisis en la reunión.
  - La designación de un moderador que guíe la participación de los asistentes.
  - Una pantalla de inicio con algunas reglas de participación (por ejemplo: solicitar el uso de la palabra, evitar las interrupciones a otros participantes, mantener el micrófono apagado, encendido de la cámara, entre otros). Estas reglas también pueden ser anunciadas por el moderador.
  - Activar la sala al menos diez (10) minutos antes de la hora citada, iniciar a tiempo y en lo posible, finalizar en el tiempo previsto. Se recomienda que las reuniones no tengan una duración mayor a dos horas.
  - Definir un plan de contingencia en caso de fallas técnicas: si se aplazará la reunión, si se utilizará otra herramienta, si habrá un moderador suplente o alternativo.

## 2. Funciones del moderador

- Identificarse, saludar y dar la bienvenida a los participantes.
- Solicitar a los participantes colocar y dejar visible su nombre en el identificador de su pantalla.
- Instar a los participantes, como cortesía inicial, a activar sus cámaras. La cámara puede permanecer desactivada para mejorar la conexión, pero deberá ser activada cuando se participe en la reunión.
- En caso de contar con invitados externos al grupo de trabajo, deberán ser presentados formalmente por el anfitrión al resto de participantes.
- Proporcionar las pautas para el desarrollo de la reunión: Indicar la dinámica para solicitar la palabra durante la sesión; recordar a los participantes silenciar los micrófonos al inicio de la reunión y cuando otros tengan la palabra; sugerir a los participantes activar la cámara cuando tengan el uso de la palabra.
- Ceder el uso de la palabra a los expositores.
- Mostrar una actitud activa y estar atento al comportamiento de los participantes, a la sala de chat, al pedido de la palabra y al uso del tiempo.
- Realizar el resumen de las conclusiones y acuerdos de la reunión.
- Efectuar una breve despedida y cerrar la reunión.



# Notas Económicas Regionales

Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano

No. 117, noviembre 2020

---

## 3. Funciones de los participantes

- **Conectividad.** Los participantes deben verificar la conectividad y realizar pruebas de audio y video antes de ingresar a la reunión.
- **Ubicación e iluminación:** Los participantes deben colocarse, en la medida de lo posible, frente a una fuente de luz natural o artificial, que permita observar su imagen con la mayor calidad posible. Las reuniones se deben atender desde un espacio previamente considerado para la misma, con la privacidad requerida y, de ser posible, con algún distintivo de la imagen institucional que se representa.
- **Interacción con la cámara Web:** Ubicar la cámara web a la altura de los ojos y, al momento de tener la palabra, mirar a la cámara y no a los ojos de las personas a las que se esté dirigiendo a través de la pantalla ni a la propia imagen. Esto resulta importante para establecer una sensación de conexión más directa con quienes se habla.
- **Audio:** El uso de audífonos permite asegurar la calidad del audio, así como procurar que la comunicación se establezca en un ambiente con poco ruido.
- **Vestimenta:** La vestimenta debe ser la adecuada, según el tipo de reunión que se atenderá.
- **Participación:** Solicitar la palabra mediante el mecanismo indicado por el moderador. Evitar conversaciones paralelas, es decir, no hablar si no le han cedido la palabra.
- **Otras recomendaciones:**
  - i. Confirmar su participación al momento de recibir la convocatoria.
  - ii. Realizar su conexión cinco (5) minutos antes de iniciar la reunión.
  - iii. Evitar realizar actividades en simultáneo con la reunión virtual, como contestar el teléfono, revisar correos, etc.
  - iv. Asegurarse de cerrar la aplicación cuando la reunión haya finalizado.

## III. El trabajo remoto

El trabajo remoto es otra de las actividades a las que se vieron obligadas muchas instituciones privadas y estatales. Esto trajo consigo un cambio de paradigmas sobre la medición de la productividad y de las horas laborables. El Consejo de Salud Ocupacional de Costa Rica (agosto 2020) realiza una serie de recomendaciones para patronos y trabajadores, así como reacciones sociales, que conviene mencionar.



# Notas Económicas Regionales

Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano

No. 117, noviembre 2020

---

## 1. Recomendaciones de cómo gestionar el cambio

**Comunicar con claridad.** El patrono debe conversar con las personas trabajadoras en forma precisa y clara, actualizar y explicar las medidas que se tomarán: nuevos horarios, turnos de trabajo, etc.

**Promover la participación y opinión.** Las decisiones tomadas en conjunto tienen mejor resultado que una decisión impuesta.

**Reconocer el esfuerzo.** El soporte que brinda el empleador es indispensable para mejorar el desempeño del trabajador.

## 2. Rol de jefaturas en el teletrabajo

- Establecer objetivos claros y metas específicas que permitan la planificación, seguimiento y control de las actividades asignadas.
- Supervisar de forma indirecta, por resultados y objetivos.
- Definir las funciones, responsabilidades, horarios y medios de comunicación.
- Prevenir el aislamiento social y el debilitamiento de las relaciones interpersonales en el trabajo a través de reuniones virtuales, comunicación vía telefónica o mensajería de texto.

## 3. Recomendaciones para el teletrabajador

- **Organizar el día.** Establecer el tiempo para el trabajo, para las comidas y para las labores personales. Acondicionar un lugar para trabajar, si es posible, que no entre en conflicto con la vida diaria de la casa.
- **Organizar el trabajo**
  - i. Mantener el horario de oficina, con inicio y fin de la jornada.
  - ii. Al iniciar el día repasar su plan de trabajo y hacer un listado de las actividades que planea realizar y comprométase a sacar las tareas diarias.
  - iii. Al finalizar la jornada de trabajo, retire o acomode los implementos utilizados.
  - iv. Mantener su salud mental.
  - v. Diferenciar el horario laboral de los días entre semana, del fin de semana.
  - vi. Evitar la confusión de roles: labores del trabajo y labores domésticos.
  - vii. Participar en las reuniones de equipos de trabajo como lo haría dentro de la oficina. Es preferible activar la pantalla para mejorar la relación social, para activar la comunicación no verbal y emocional.



# Notas Económicas Regionales

Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano

No. 117, noviembre 2020

---

## 4. Algunas reacciones sociales

No debe pasar desapercibido que el trabajo remoto trae consigo algunas reacciones sociales que deben ser tomadas en cuenta. Se resaltan tres aspectos:

- Cambios en las dinámicas de trabajo grupal, que puede generar disminución en la colaboración entre las personas trabajadoras.
- Limitaciones en la comunicación por el distanciamiento físico, lo que puede generar que las interacciones sean poco claras, distantes e impersonales.
- Reducción de las relaciones con compañeros, jefaturas y usuarios, con tendencia al aislamiento.

## IV. Reflexiones finales

Las reuniones virtuales han permitido la participación de una amplia diversidad de funcionarios y técnicos que en otras condiciones no podrían hacerlo, en parte porque las reuniones presenciales no siempre se transmitían en vivo ni diferidamente, logrando una mayor socialización de los conocimientos, aumentando sinergias e identificando oportunidades de cooperación.

Una condición para el óptimo funcionamiento del trabajo remoto es el apego a los horarios laborales tanto por las jefaturas como por los teletrabajadores, a fin de no excederse en los requerimientos. Se ha evidenciado que los horarios de trabajo se diluyen durante el teletrabajo y conllevan a jornadas de trabajo mucho más largas de lo habitual.

El teletrabajo y las reuniones virtuales han requerido de la adaptación de la gobernanza por parte de los órganos de administración y dirección. Los esquemas tradicionales debieron adaptarse a las nuevas condiciones. A ello hay que sumar la relevancia que ha adquirido el área de tecnologías de la información y la necesidad de una transformación digital en las instituciones.

## Referencias

Consejo de Salud Ocupacional (agosto, 2020). Guía de salud ocupacional y apoyo psicosocial en el ámbito laboral en el marco de la emergencia sanitaria por la pandemia del COVID-19.



# Notas Económicas Regionales

Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano

No. 117, noviembre 2020

---

Fernández, Rosa. Statista (junio 2020). Facturación global de Zoom 2018-2020. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/1122866/evolucion-de-los-ingresos-anuales-de-zoom/>

Forbes Centroamérica (noviembre 2020). Recuperado de <https://forbescentroamerica.com/2020/11/17/bill-gates-pronostica-menos-viajes-de-negocio-y-horas-de-oficina/>.

Gary Chesnutis. Zoom blog (noviembre 2020). Recuperado de: [https://blog.zoom.us/zoom-leader-2020-gartner-magic-quadrant-for-meeting-solutions-ucaas/?utm\\_source=blog&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=&fbclid=IwAR2-bmMsgrZ1\\_iHwtEdK9TshrmxQso2QUUFMI2ZW90i\\_rk1oNaR240Bed-U](https://blog.zoom.us/zoom-leader-2020-gartner-magic-quadrant-for-meeting-solutions-ucaas/?utm_source=blog&utm_medium=social&utm_campaign=&fbclid=IwAR2-bmMsgrZ1_iHwtEdK9TshrmxQso2QUUFMI2ZW90i_rk1oNaR240Bed-U)

Mena, Mónica. Statista (noviembre 2020). Los gigantes tecnológicos resisten ante la crisis del coronavirus. Recuperado de: <https://es.statista.com/grafico/21659/ingresos-de-empresas-tecnologicas-seleccionadas-en-el-primer-trimestre-de-2020/>

Sesión III Reunión virtual Red de Comunicadores del SICA (julio 2020). Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=ZaKB9bwBlxw&feature=youtu.be>