

## Generando relaciones de confianza con nuestros colaboradores. Reuniones 1:1.

<a href="#"><u>Por qué son importantes las reuniones 1:1</u></a>	<a href="#"><u>2</u></a>
<a href="#"><u>Qué no son las reuniones 1:1 y para qué sí las puedo utilizar</u></a>	<a href="#"><u>2</u></a>
<a href="#"><u>Cómo llevar a cabo una reunión 1:1 para desarrollar a nuestros colaboradores</u></a>	<a href="#"><u>2</u></a>
<a href="#"><u>3.1. Claves para el éxito</u></a>	<a href="#"><u>2</u></a>
<a href="#"><u>3.2. Material de apoyo</u></a>	<a href="#"><u>4</u></a>

Seguramente muchos pensaréis que vuestro trabajo del día a día es ya de por sí demasiado complejo y difícil como para, además, tener que dedicar una parte de vuestro tiempo a escuchar, hacer crecer y mejorar la carrera profesional de vuestro equipo.

Pero trabajamos en Sngular y, como sabéis, **nuestra cultura se basa en PERSONAS**. Personas que son excelentes, técnica y profesionalmente, además de ser extraordinarias en lo personal :) Y eso implica que no podemos descuidar ninguna de estas facetas, y que, por tanto, cualquier plan o decisión que pongamos sobre la mesa siempre tiene que tener como base las prioridades, anhelos y objetivos de nuestros compañeros.

Por eso, es fundamental conocerlos y **conectar con ellos más allá de tener buen feeling en lo personal** o de tomar unas cañas de vez en cuando.

A través de esta pequeña guía, queremos proponeros algunos tips y un esquema sencillo de acercamiento para ayudaros en la complicada tarea de hacer crecer personas. Y os anticipamos que no hay recetas mágicas. Como casi todo lo que acaba funcionando en la vida requiere tiempo, esfuerzo y práctica.

Comenzamos.

## 1. Por qué son importantes las reuniones 1:1

Las reuniones 1:1 son un factor clave en la construcción de cualquier cultura organizacional, porque impulsan como pocas herramientas el flujo de información bottom-up. Facilitar espacios seguros y privados entre Manager y colaborador, **hace aflorar información valiosa sobre problemas y potenciales riesgos**, lo que da a la Compañía la posibilidad de ser proactiva y ágil en su respuesta a esos problemas. Si conseguimos crear **espacios de escucha y acercamiento honesto**, podremos anticiparnos y atajar problemas de desmotivación, burnout e incluso conflictos entre miembros de nuestros equipos.

Adicionalmente, tener una relación frecuente, sana y de confianza con tu Manager hace que las personas se sientan integradas, seguras y más comprometidas y, por tanto, **más fidelizadas con el proyecto y con la Compañía**.

## 2. Qué no son las reuniones 1:1 y para qué sí las puedo utilizar

Los 1:1 no deben ser nunca reuniones de repaso del estado de los proyectos. Para eso podemos utilizar otros esquemas (cualquier marco ágil nos ofrece multitud de ceremonias y eventos para poder hacerlo). Si bien es cierto que nuestro día a día nos pueda servir, sobre todo en las primeras reuniones, para aterrizar el resto de cuestiones, no podemos olvidar que **el foco de estas sesiones es el colaborador**.

Las finalidades pueden ser muchas, y lo más normal, es que en muchos casos se “mezclen”. Las más habituales serían:

- Desarrollo profesional
- Dar y recibir feedback
- Analizar y tratar de dar respuesta a posibles conflictos

En este documento vamos a abordar el enfoque de 1:1 con la finalidad de hacer crecer a nuestros colaboradores. En siguientes entregas abordaremos el resto.

## 3. Cómo llevar a cabo una reunión 1:1 para desarrollar a nuestros colaboradores

### 3.1. Claves para el éxito

# s|ngular

Algunos aspectos que hay que tener en cuenta antes de empezar:

**No eres tú, es él.** El foco y principal protagonista de la reunión siempre es el colaborador. Él saca los temas y contesta con la información que considera mejor en cada momento. Recordad que estas reuniones se hacen siempre con la intención de ayudar al otro, no a nosotros mismos. No debemos imponer temáticas concretas, pero sí podemos (sobre todo con la práctica) ir llevando la conversación, a través de “preguntas poderosas”, a las reflexiones que creamos que más le pueden ayudar. Es incluso posible que aprendáis algo nuevo sobre ellos... quizá una nueva habilidad o interés que no está directamente relacionado con su trabajo pero que puede ser útil para el equipo.

**Honestidad.** Ese conocimiento real del que hablábamos al comienzo solo se consigue con el acercamiento honesto y sincero. La persona tiene que percibir que realmente vas a poner su carrera profesional y sus necesidades por encima de beneficios personales (del propio Manager) o de la Compañía. El postureo se detecta rápido y puede ser hasta contraproducente. Si no estás dispuesto a trabajar para mejorar la vida profesional de alguien, mejor no empieces con ello, déjalo para más adelante o involucra a otras personas (perfiles senior del equipo) que sí tengan verdadero interés en la gestión de personas.

**Respeto.** Cuidado en este punto con nuestro "estilo personal" de comunicación. Cuando alguien dice "yo es que soy muy directo/a" normalmente quiere decir que ya sabe que puede ser molesto pero que no va a cambiar... Se puede ser sincero y directo, pero siempre desde la asertividad y el respeto. La descalificación personal está absolutamente prohibida en este tipo de procesos. Si se llega a ese punto, lo mejor es ponerlo en conocimiento del equipo de People para que nos orienten sobre qué tipo de acciones se pueden poner en marcha para reconducir la situación.

**Reciprocidad.** Mostrarnos vulnerables hace que tanto Manager como colaborador se ubiquen en la reunión al mismo nivel. Tratar con normalidad nuestras debilidades o áreas de mejora como Managers convierte la reunión en un espacio seguro de escucha y entendimiento mutuo. Ojo con no monopolizar la conversación con nuestras quejas... se trata de normalizar la reflexión y autocrítica con fines de mejora y no de contar nuestras experiencias por el simple hecho de contarlas. Compartir historias tiene un punto catártico, pero, ojo, todo en su justa medida.

**Incomodidad.** Si no es incómodo no estáis hablando de cosas reales. Crecer supone cambiar, y el cambio siempre genera incomodidad. Conseguir “asimilar” esa incomodidad requiere de tiempo y práctica.

Una buena idea puede ser anticipárselo directamente al implicado: “habrá momentos serios, alegres e incluso incómodos, pero todos ellos con el fin de ayudarte a crecer y nunca con mala intención”. Otra práctica factible es llegar a "negociar" un acuerdo previo sobre qué tipo de cosas y comentarios se pueden tratar en las reuniones (para que nadie se lleve sustos). De esta manera todos ajustamos expectativas y el encuentro es mucho más enriquecedor. Todo el mundo sabe lo que puede esperar del otro.

# s|ngular

**Periodicidad y duración.** Cultivar esa relación de confianza lleva tiempo. No puede pretenderse ganar la confianza y el compromiso de alguien y tener un conocimiento profundo de sus aspiraciones, fortalezas y debilidades basándose en un contacto puntual (¡una vez al año cuando toca la evaluación!). Cada dos semanas o una vez al mes puede ser una frecuencia aconsejable (podréis ir ajustando con el feedback que os vaya dando el equipo). De esta manera, para cuando lleguen las evaluaciones anuales de desempeño, ya habréis podido analizar y gestionar las preocupaciones clave de vuestros colaboradores e intervenir en las áreas que podrían mejorar.

De manera habitual, cuanto más frecuentes sean, menos duración tendrán. Es posible que si mantenemos una periodicidad semanal, muchas veces con 15 minutos podamos resolver una reunión productiva.

También es importante hacer saber a nuestros colaboradores que, independientemente de estas sesiones, vais a tener disponibilidad para ellos en cualquier momento. No hace falta esperar al día “D” para abordar temas o cuestiones que no puedan esperar. Recuerda: ¡estas reuniones no son una excusa para que no haya conexión en el día a día!

**Un poco de todo no es malo.** El objetivo de este formato es ayudar a nuestro colaborador a llegar a su máximo potencial, por lo que tendrás que asegurarte de conocer todo lo que pueda bloquear y/o potenciar su capacidad, y eso implica también tocar aspectos más relacionados con su vida personal si es que pueden influir en su desarrollo profesional. Recuerda que no se trata de hacer de psicólogo, basta con que se sienta escuchado/a y apoyado/a y reconozca tu interés en ayudar a desbloquear aquello que esté en tus manos.

**Confidencialidad.** Con el tiempo las personas pueden ir revelando detalles e información sobre sus vidas personales que bajo ningún concepto deben ser reveladas. La discreción es uno de los pilares de la confianza. Hay que ser muy cautos cuando manejemos información sensible. Si nos surgen dudas sobre si algo debe hacerse público, lo mejor es que contactemos con la Dirección de People para analizar cada caso en particular.

**El antes. Preparación.** Como cualquier reunión, una sesión de este tipo tiene que estar preparada por las dos partes. Puede parecer poco natural preparar una conversación, pero agendar la reunión con tiempo, respetar la convocatoria siempre (¡prohibido posponer o llegar tarde sin una buena causa justificada!) y enviar un guión previo a la persona con la que nos vamos a reunir, facilitarán el desarrollo y reducirán la ansiedad previa.

**El después. Resumen.** Tras la reunión envía a tu colaborador un resumen por escrito de las ideas principales que habéis abordado, sobre todo si habéis llegado a un acuerdo sobre posibles objetivos que abordar a corto plazo. Revisa esas notas antes de la siguiente reunión para tenerlo fresco y para enfocar los próximos pasos. No hay nada que de peor imagen que sentarse con alguien que ha olvidado por completo lo que estuvisteis hablando hace unas semanas. Denota poco interés y despreocupación. Todo tu trabajo previo se irá por la borda.

## 3.2. Material de apoyo

### Email para convocar la reunión

Es recomendable siempre enviar un texto acompañando la convocatoria donde expliquemos la finalidad del encuentro. La idea es reducir la incertidumbre y la ansiedad que suelen producir este tipo de reuniones. A continuación tenéis una propuesta, pero lo mejor es que utiliceis vuestras propias palabras para darle sentido y coherencia al mensaje:

*Hola (nombre),*

*A partir de la próxima semana vamos a empezar a tener reuniones de seguimiento individual con periodicidad mensual (si más adelante necesitamos otra periodicidad lo cambiaremos). Estas reuniones serán un punto de inflexión para ver cómo estamos a nivel personal en relación con nuestro trabajo y con las expectativas que tengamos de futuro. Por supuesto, también habrá espacio para darme feedback como tu Manager.*

*¿De qué hablaremos?*

-  
-  
-  
-

*Mi propuesta es, al menos en las primeras reuniones, seguir este esquema. Creo que nos puede ayudar a profundizar en todos los puntos para no dejarnos nada en el camino. De todas formas lo podremos ir adaptando para próximas convocatorias, la idea es que los dos estemos cómodos con el contenido. Soy muy consciente de que al principio este ejercicio nos puede costar, pero con el tiempo espero que las reuniones acaben siendo ágiles y muy productivas :)*

*Un saludo*

### Contenido y posibles preguntas

Cualquier reunión 1:1 debería tratar, al menos, estos cinco aspectos:

- **REALIDAD** ¿Dónde estás?: es la situación de la que partimos y que compararemos con la situación objetivo. Es hacer un poco de repaso de todo lo que ha hecho que hoy sea el profesional que es.
- **OBJETIVOS** ¿Dónde quieres estar?: los objetivos que se pretenden alcanzar. Debemos ayudar a nuestros colaboradores a definirlos, ¡pero cuidado con imponerlos! Debemos acordar los objetivos de manera conjunta. Esta es la clave para que la persona defina un plan de acción y se comprometa.

# s|ngular

- **RECURSOS** ¿Con qué cuentas y qué te falta?: fortalezas, recursos, oportunidades... con qué cuenta la persona tanto a nivel individual como de empresa para poder llegar a los objetivos. Igual de importante es definir qué le falta y cómo podemos ayudarle para que lo consiga. En este tema nuestro nivel de implicación será determinante para hacerle saber a nuestro colaborador hasta qué punto estamos involucrados en su desarrollo.
- **FEEDBACK INVERSO** ¿Qué necesitas que yo haga o deje de hacer?: saber recibir feedback como Managers es uno de los puntos cruciales para que la relación crezca. Reconocer que no eres perfecto, mantener una actitud abierta hacia la mejora continua y saber diferenciar lo que eres de lo que haces son aspectos críticos que no debemos dejar de trabajar nunca.
- **PLAN** ¿Qué vas a hacer para conseguirlo?: ayúdale a describir, con el máximo nivel de detalle posible, un plan de acción para alcanzar los objetivos propuestos. De esta manera le haces, no solo partícipe, sino también responsable de su crecimiento.

Para cada uno de estos aspectos hemos identificado una serie de preguntas que podéis utilizar a modo de guión, de apoyo (¡no hay que hacerlas todas ni en ese orden!). Podéis utilizarlas como “disparadores” para comenzar a hablar de un tema, pero después tratad de llevar la conversación de manera natural y fluida.

La idea es emplear lo que se llaman “preguntas poderosas” que no son otra cosa que preguntas abiertas, libres de inferencias y cuyo objetivo es que la otra persona aumente su conciencia, se haga responsable y se ponga en acción para alcanzar lo que pretende.

35 ejemplos de preguntas que podéis utilizar como disparadores de conversación:

## **REALIDAD - ¿DÓNDE ESTÁS?**

¿De qué estás especialmente orgulloso en este último mes/semana? ¿Cuáles han sido tus últimos logros?

¿Estás satisfecho con tu trabajo reciente?

En general, ¿te sientes feliz de trabajar aquí?

¿En qué situación te encuentras ahora?

¿Te sientes comprometido con tu proyecto actual? ¿Qué es lo que te ayudaría a mantenerte comprometido?

¿Qué tipo de proyectos/tareas son los que más disfrutas? ¿Por qué? ¿Qué los/las hace más interesantes o divertido/as?

¿Cuál es tu mayor preocupación?

¿Te has sentido bloqueado o has tenido impedimentos que no te han permitido conseguir tus objetivos en este tiempo? ¿Cómo crees que se podrían haber solucionado?

¿Estás aprendiendo lo suficiente en tu trabajo? ¿Qué has aprendido últimamente?

## **OBJETIVOS - ¿DÓNDE QUIERES ESTAR?**

# s|ngular

- ¿Estás valorando en este momento algún cambio de proyecto/cliente/tecnología? ¿Por qué?
- ¿Cuál es tu principal objetivo este próximo mes/semana?
- ¿En qué consiste concretamente?
- ¿Qué sucederá cuando lo hayas alcanzado?
- ¿Cómo medirás que has tenido éxito y lo has conseguido?
- ¿Cuánto reto supone para ti?
- ¿Es realista?
- ¿Cuánto te motiva en realidad?
- ¿Por qué quieres abordar esto ahora?

## **RECURSOS - ¿CON QUÉ CUENTAS Y QUÉ TE FALTA?**

- ¿Con qué recursos cuentas para lograr el objetivo? ¿Con qué no cuentas?
- ¿Qué te está faltando?
- ¿Hay alguna potencial amenaza que puedas estar viendo ya?
- ¿Qué obstáculos puedes encontrar?
- ¿Has visto algo parecido en alguna situación?
- ¿Qué apoyos necesitarás?
- ¿Cuál es tu proceso cuando te atascas con un problema? ¿Con quién sueles contactar para pedir ayuda?
- ¿Quién te inspira para hacer un buen trabajo? ¿Podrías contar con él/ella para trabajar en tus objetivos?

## **FEEDBACK INVERSO - ¿QUÉ NECESITAS QUE YO HAGA O DEJE DE HACER?**

- ¿Qué necesitas que haga más/menos para ayudarte a conseguir tus objetivos?
- ¿Hay algo que podría haber hecho de manera diferente hasta ahora para apoyarte en tu desarrollo?
- ¿Hay algo en la forma en la que hago mi trabajo o en mi estilo de gestión que piensas que podría mejorarse?
- ¿Cómo podría servirte de más ayuda? ¿Cómo sería un mejor líder para ti?
- ¿Sientes que te beneficiarías si yo estuviera más involucrado en tu trabajo? ¿Y si lo estuviera menos?
- ¿Qué tipo de comentarios agradecerías sobre tu trabajo?

## **PLAN - ¿QUÉ VAS A HACER PARA CONSEGUIRLO?**

- ¿Qué acciones concretas vas a poner en marcha para lograr tus objetivos?
- ¿Cuál será el primer paso?
- ¿Cuánto estás comprometido en realidad con este plan?
- ¿Cómo lo celebrarás cuando lo hayas conseguido? (más importante de lo que pueda sonar inicialmente)

Os dejamos también linkado un recurso que puede ser muy útil para ayudar a nuestro colaborador a visualizar todo esto. Se trata de la **Rueda de Prioridades y Objetivos**. Es autoexplicativa y una buena forma de empezar a abordar este tipo de temas.

# s|ngular

Recogemos la aportación de otro compañero que sugiere utilizar un tablero de Trello para recoger, por un lado cómo nos sentimos/pensamos en ese momento y, por otro, qué acciones queremos tomar en 1, 3 y 6 meses.

Para terminar... es muy difícil mejorar y desarrollarse sin saber el camino a seguir y qué es lo importante para el proyecto en el que estamos involucrados o para la empresa para la que trabajamos. Por eso, la labor del Manager, más allá de la gestión del trabajo diario, consiste en generar ese espacio de confianza con sus colaboradores que facilite tener una conversación privada, constructiva y positiva, a través de la que desarrollar y hacer crecer a los demás en la orientación adecuada.

En resumen, **conversación, feedback y transparencia** son los tres ingredientes clave que cualquier organización tiene que poner en juego para hacer crecer a sus personas.

Para cualquier duda o cuestión relacionada con el contenido de este documento puedes escribir a: [peoplespain@sngular.com](mailto:peoplespain@sngular.com)