LAS 5 REUNIONES NO NEGOCIABLES
DEL LÍDER CON SUS COLABORADORES

Cada reunión presentada a continuación tiene un grado de importancia estratégica y lo posicionará como un verdadero líder. La realidad de nuestras empresas es conocida: urgencias permanentes, exigencias de productividad crecientes, plazos reducidos — a veces de un día para otro. Nos pasamos las jornadas corriendo detrás del tiempo.

Estas cinco reuniones son su sistema. Crean la organización, la colaboración y la estructura necesarias para anticipar en lugar de reaccionar. *Considerarlas como una inversión, no como una carga. Si no las convierte en su prioridad, seguirá con la cabeza bajo el agua, día tras día.*

VISIÓN GENERAL

TIPO	FRECUENCIA	DURACIÓN	FORMATO	DOCUMENTACIÓN
Micro Discusiones	Diaria	2 a 5 min	Informal	No
Reunión de equipo	Mensual	1h a 1h30	Equipo	Sí
Feedback espontáneo	Situacional	10 a 20 min	Individual	Recomendado
One-to-One (1:1)	Cada 90 días*	1h	Individual	Sí
Evaluación anual	Anual	1h a 1h30	Individual	Sí

** Frecuencia adaptable según el contexto del colaborador (ver detalle en la sección 4).*

POSTURA DEL MANAGER — PRINCIPIO TRANSVERSAL A LAS 5 REUNIONES

Antes de dominar el formato de cada reunión, un líder debe dominar su postura. Sin la postura adecuada, incluso el mejor marco estructural pierde su impacto. Los principios siguientes se aplican a cada una de las cinco reuniones sin excepción.

Escucha activa. Escuchar no es esperar tu turno para hablar. Es estar plenamente concentrado en lo que dice el colaborador, reformular para validar la comprensión y hacer preguntas abiertas que permitan profundizar. Un líder que no escucha no gestiona — impone.

Ratio de palabra. Regla fundamental: en las reuniones individuales (1:1, feedback, evaluación anual), el colaborador debe hablar más que el manager. Apunte a un ratio 70/30 a favor del colaborador. Su rol es guiar la conversación, no monopolizarla. En reuniones de equipo, el manager enmarca y facilita, pero deja espacio para que los miembros contribuyan.

Capacidad de guardar silencio. El silencio es una herramienta de liderazgo subestimada. Después de hacer una pregunta, deje que el silencio se instale. No llene el vacío. Es en esos momentos cuando el colaborador reflexiona, fórmula y revela lo que realmente piensa. Un manager que no soporta el silencio se pierde lo esencial.

Presencia total. Teléfono boca abajo, notificaciones desactivadas, ordenador cerrado. Cada reunión exige una presencia completa. Un colaborador que percibe que su manager está en otra parte, aunque sea 30 segundos, pierde la confianza en la sinceridad del intercambio.

> **PRINCIPIO:** La calidad de su postura determina la calidad de la información que recibe. Un manager que habla demasiado, escucha mal o permanece distraído solo recibirá respuestas superficiales. Y las respuestas superficiales producen una gestión ciega.

1. LAS MICRO DISCUSIONES DIARIAS

Objetivo: Tomar la temperatura emocional y operativa de cada colaborador en el momento. Detectar las señales débiles antes de que se conviertan en problemas.

Reserve cada día un tiempo dedicado para saludar a sus colaboradores. Esté realmente presente durante ese momento. Unas preguntas concretas sobre los expedientes en curso bastan para detectar el estado emocional de su interlocutor.

Ejemplos: *« ¿Cómo estás hoy? », « ¿Pudiste avanzar con X en el expediente Y? », « Respondí a tu correo del martes, ¿está todo bien? »*

Regla de tratamiento: si todo va bien, se continúa. Si hay una pequeña fricción, se trata en menos de 5 minutos en el momento. Si el problema es más profundo, se programa un 1:1 o una reunión de equipo según el alcance del tema.

PUNTO CLAVE: El objetivo es detectar los detalles que podrían impactar el clima social, el rendimiento y la productividad del equipo.

2. LAS REUNIONES DE EQUIPO

Objetivo: Co-construir, hacer balances regulares en relación con los objetivos (OKR), mantener o reajustar la estrategia y definir las prioridades del próximo periodo.

- **Marco:** Frecuencia mensual. Duración: 1h a 1h30 (2h máximo). Planificadas para todo el año.
- **La fecha no es negociable.** Salvo caso de fuerza mayor. Incluso en periodo vacacional, la reunión se mantiene.

Periodos a evitar: julio-agosto y del 23/12 al 04/01. Priorice una reunión antes de estos periodos para prepararlos, y una después para retomar la dinámica.

Buenas prácticas: Definir el marco previamente (lugar, duración, orden del día). Prever de 5 a 10 minutos informales antes del inicio (bebidas, comida para compartir). Hacer intervenir a un miembro del equipo sobre un tema definido en cada reunión, alternando los ponentes. Esto responsabiliza, entrena la oratoria, desarrolla la transmisión de competencias y refuerza la implicación. Documentar la reunión, compartir el soporte con todo el equipo y archivar en una carpeta común.

PUNTO CLAVE: Caso de uso complementario: este formato se aplica también a los debriefs post-proyecto, para capitalizar colectivamente los éxitos y los ejes de mejora.

3. EL FEEDBACK ESPONTÁNEO

Objetivo: Abordar inmediatamente un comportamiento, un entregable o una situación sin esperar al próximo 1:1. Esta reunión la desencadena el contexto, no el calendario.

El feedback espontáneo abarca tanto lo positivo como lo correctivo. Reconocimiento, valoración de un resultado, felicitaciones por una iniciativa — al igual que reencuadre, realineamiento o alerta sobre una desviación. Ambos tienen la misma importancia y la misma urgencia.

ERROR FRECUENTE: La mayoría de los managers solo activan el feedback espontáneo para corregir. Consecuencia: el colaborador asocia estos momentos a una sanción. Se cierra, se pone a la defensiva y pierde confianza. Un líder que no felicita tanto como corrige genera un clima de desconfianza, no de rendimiento. Apunte como mínimo a un equilibrio 50/50 entre feedback positivo y correctivo.

- Duración: 10 a 20 minutos, en un marco privado y sin interrupciones.
- **Estructure su feedback:** Hechos observados, impacto constatado, expectativa para el futuro.
- Nunca corrija en público. Nunca deje que un problema se instale por evitación.

PUNTO CLAVE: Un feedback dado en las primeras 24 a 48 horas es 3 veces más impactante que uno formulado semanas después de los hechos. La reactividad es una competencia de líder.

4. LOS ONE-TO-ONE (1:1)

Objetivo: Reunión individual en profundidad. Es tiempo dedicado exclusivamente al colaborador. Ninguna distracción, ninguna llamada, ninguna interrupción.

Duración: 1h. No puede ser aplazada salvo caso de fuerza mayor — y en ese caso, se reprograma una nueva fecha de forma inmediata.

Frecuencia estándar: cada 90 días. Sin embargo, la frecuencia debe adaptarse al contexto en el que se encuentra el colaborador. Se recomienda un ciclo de 45 días en las siguientes situaciones: incorporación al puesto o nuevas responsabilidades, proyecto de alto impacto o complejidad elevada, dificultad identificada (rendimiento, motivación, integración), o periodo de transición (reorganización, cambio de perímetro). En cuanto el colaborador recupera un ritmo estable, se vuelve al ciclo estándar de 90 días.

Los 3 ejes a cubrir sistemáticamente:

- **Rendimiento –** Avance de las misiones, seguimiento de OKR y KPI. Identificar los recursos que faltan.
- **Responsabilidad –** Sentimiento dentro del equipo, nivel de exigencia, de autonomía. Motivaciones y frenos.
- **Desarrollo –** Sentimiento dentro de la empresa, ambiciones, acompañamiento deseado, visión a corto/medio/largo plazo.

PUNTO CLAVE: Documentar cada reunión. Compartir el acta con el colaborador y archivar en una carpeta privada manager-colaborador. Estas reuniones son imprescindibles para conocer a sus equipos y adaptar su acompañamiento.

5. LA EVALUACIÓN ANUAL

Objetivo: Profundizar en el plan de carrera del colaborador. No se trata de un balance de competencias — eso se hace a lo largo del año a través de los 1:1.

Si surgen puntos de fricción o desacuerdos sobre el nivel del colaborador en este momento, es que la gestión ha sido deficiente durante todo el año.

Es el colaborador quien llega con sus intenciones, sus ambiciones y sus ejes de mejora. Lo que ha ocurrido durante el año, ya lo sabe.

Esta reunión sirve para: definir las formaciones a proponer, las evoluciones posibles (promoción o movilidad transversal), los plazos, las condiciones asociadas, y abordar el tema de la remuneración.

- Duración: 1h a 1h30 máximo. Sin ninguna interrupción.
- A preparar con antelación tanto por el manager como por el colaborador. Ningún descubrimiento en el momento de la reunión.
- Ambas partes deben estar plenamente presentes e involucradas.

PUNTO CLAVE: La evaluación anual es una culminación, no un punto de partida. Todo lo que se dice en ella debe ser la continuidad lógica de una gestión estructurada llevada a cabo durante todo el año.