

**HÉCTOR SAMPIERI RUBACH**

# **SECRETOS DE PRODUCTIVIDAD**



**8 herramientas que apoyarán el desarrollo de tu liderazgo ante equipos y metas.**

**Gana en lo personal, crece en lo profesional.**

# Presentación

Te agradezco sinceramente tu interés en obtener y aprovechar este E-Book que he preparado para ti. ¡Es un gusto recibirte al comienzo de estas letras!

La intención de este texto es recopilar y sistematizar algunas publicaciones de mi sitio web [www.hazyaprende.com](http://www.hazyaprende.com), donde he podido explorar y sugerir herramientas y recomendaciones para un mejor ejercicio del liderazgo de proyectos y personas a través de la reflexión personal y el autoconocimiento. Deseo de corazón que esto que ahora entrego sea de utilidad y provecho para ti.

Por si no sabes quién soy, una rápida presentación.

Soy *Héctor Sampieri Rubach*, tengo 36 años. Soy esposo de una mujer maravillosa y padre de familia de tres hijos que me llenan de orgullo y satisfacciones.

En lo profesional debo decirte que soy conferencista, coach y mentor de comunicadores eficaces. Colaboro con diversas organizaciones de la sociedad civil, he sido funcionario público en México, y me desempeño también como profesor universitario. Dirijo proyectos y equipos de trabajo desde hace más de 20 años, y probablemente como tú ahora me he visto en la necesidad de entender el liderazgo como un proceso formativo que requiere constante mejora y dedicación personal. He escrito algo sobre el tema en mi primer libro publicado "[Liderazgo Transformador](#)", donde asumo el liderazgo más como un servicio que como un poder; servicio a las personas, a las organizaciones y a las metas y proyectos de éstas. Creo fervientemente que solo mediante el liderazgo como servicio se puede iniciar un ciclo de mejora continua.

He preparado este texto como una primera meta y objetivo personal de este año 2018. Busco apoyar tu ser y qué hacer como líder en tu propia trinchera, la que conoces mejor que yo, a través de recomendaciones prácticas y herramientas sencillas que transformen la cotidianidad en la que ejerces tu liderazgo.

# Introducción

## ¿Qué encontrarás aquí?

Una serie de recomendaciones, sugerencias y tips que te permitirán llevar el liderazgo transformador a la acción cotidiana del día a día en el ámbito en el que te desenvuelves.

Para ello te presento 8 herramientas, mis secretos de productividad, en dos grandes apartados de reflexión. El primero de ellos concentrará la mirada en la relación que el líder debe, necesariamente, establecer consigo mismo. Concentraremos la mirada en cómo un líder puede iniciar un camino, en primer lugar frente a sí mismo y después frente a otros, de mejora y crecimiento.

Las herramientas a explorar en este apartado serán:

- Redimensiona la gestión de tu liderazgo
- ¿Cómo usar el tiempo para que corra a tu favor?
- Dale orden a tu correo electrónico
- Proyección del entorno personal de productividad

El segundo apartado, concentrará la atención en herramientas prácticas que el líder puede ejercer para vincularse con las personas que tiene a cargo en el logro de metas y objetivos. Se visualizará al líder como un facilitador de procesos y un gestor de ambientes adecuados de colaboración y trabajo conjunto. Para ello, te compartiré también herramientas que buscan precisar cómo poder servir a tus colaboradores y proyectos de manera más eficaz.

Las herramientas a explorar en este apartado serán:

- Aprende a delegar en 5 pasos
- ¿Cómo ser el maestro de las juntas de trabajo?
- 4 pasos para convertir un conflicto en una oportunidad de aprendizaje
- ¿Cómo negociar adecuadamente y no sentirse derrotado en el intento?

# Redimensiona la gestión de tu liderazgo



Cortesía PixaBay.Com

Necesitamos abordar como primer punto de esta relación del líder consigo mismo el tema de la gestión de proyectos, una “supra-habilidad” que exige de ti, como líder, todas tus capacidades y sobre todo concentración en un contexto exigente, cambiante y siempre “de prisa” en el que nuestras decisiones son constantemente confrontadas, evaluadas y en ocasiones concretas directamente contrariadas. *¿Verdad que parece misión imposible? ¡No te angusties, tratemos de desenredar la madeja!*

## ¿Qué podemos entender por gestión?

La RAE nos indica tres significados para el verbo “gestionar”, y creo que los tres están directamente relacionados con los aspectos de tu liderazgo que nos interesa potenciar:

- *Llevar adelante una iniciativa o un proyecto.*
- *Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo.*
- *Manejar o conducir una situación problemática.*

Tradicionalmente hemos entendido el segundo significado como el más aceptado y reconocido. Y no hemos llevado más allá la reflexión. Se provoca entonces, a mi juicio un grave error que tiene implicaciones directas en la vida interna de las organizaciones. Se reduce la gestión al simple acto de “administrar”. Todo líder debe administrar ¡muy cierto, pero como hemos señalado antes no todo administrador es en automático un líder efectivo.

**El problema de pensar la administración y la gestión como sinónimos, en la vida práctica, tiene consecuencias importantes: ¡abre la puerta a los jefes y cierra los espacios a los líderes!**

Quedémonos ahora, para tratar de construir un aprendizaje, con el primer significado: “gestionar” implica llevar adelante una iniciativa o un proyecto. He ahí el ejercicio del liderazgo que tanto nos interesa. Dejemos que ese primer significado “domine” a los otros dos en nuestro análisis. El líder que conduce una iniciativa debe entonces, para lograrla, administrar los esfuerzos y los recursos de forma óptima y debe ser capaz de determinar cómo enfrentar los obstáculos o situaciones de conflicto que pueden poner en riesgo el logro de la meta.

Entendamos que la gestión es el ejercicio mismo del liderazgo, no en la teoría, no en los conceptos, no en los organigramas, no en las funciones escritas, sino en la vida real que requiere una respuesta constante. Reconozcamos que la administración y la resolución de conflictos deben “enmarcarse” en la búsqueda de los objetivos y las metas. *Un líder que gestiona es un líder que sabe responder sin perder el rumbo en la construcción de la respuesta; la propia elaboración de la respuesta al desafío y a los “grandes temas administrativos” es una forma de lograr el objetivo.* El verdadero líder se realiza, y aprende de dicha realización, en la gestión efectiva que ofrece resultados concretos, tangibles y previamente señalados por la relevancia de las organizaciones y/o los proyectos.

## ¿Cómo entonces lograr esta redimensión de la gestión como un ejercicio de liderazgo y como algo más que la simple administración?

1. *La gestión efectiva incluye en esta época, te guste o no, la dimensión #digital. ¿Cómo se está adaptando tu empresa/organización/proyecto al entorno de la era de la información? La #eradigital supone múltiples posibilidades de colaboración que facilitan la propia gestión, reduciendo el tiempo que se invierte en la administración para así favorecer el tiempo efectivo de contacto humano e interpersonal que solo puede otorgar la presencia en “campo” del líder. La tecnología, ese conjunto aplicado de herramientas, busca hoy en día en las grades tendencias mundiales facilitar los procesos y optimizarlos. Una gestión compleja y rudimentaria complicará tus posibilidades. Una gestión, posible hoy desde la palma de tu mano con un smarthphone, te brinda el privilegio de la movilidad sin “desatender lo importante”.*
2. *La gestión efectiva debe incluir una estrategia interna de comunicación y seguimiento con los actores relevantes (internos y externos) que contribuyen al logro de los objetivos. Esta estrategia debe ser un “canal” abierto que, si pensamos en un río, nutra las orillas de las actividades que se realizan y a la cual todos puedan acercarse para “refrescarse” en la tarea cotidiana. El líder debe ser el “ejecutor” de la estrategia comunicativa y debe tenerla clara, aunque la “operación” de la misma pueda caer en otros apoyos importantes. Un líder que no comunica no es un “gestor eficaz”; liderazgo es narración, como bien ha señalado Howard Gardner, y por ello este segundo aspecto debe ser el “corazón” de la pretendida gestión de un proyecto una vez que la “cabeza” ha planteado las metas y los objetivos a seguir.*

3. *La gestión efectiva debe procurar momentos de evaluación, introspección y revisión del avance de la meta previamente determinada.* Pero por favor que no se entienda esto, nuevamente, como la reducción a ver los porcentajes de avance. Lo que hemos hecho y los que nos falta. **La óptica debe cambiar** a saber detectar “cuando se camina” “qué tan bien se está caminando” y qué puede mejorarse “a partir de cada uno de los pasos ya dados”. *La tarea del líder en este sentido es ayudar a fijar la meta y mantener el rumbo para alcanzar los objetivos.* Al desarrollar un proyecto, siempre corremos el riesgo que las tareas más insignificantes nos “tienten” a no encontrar el sentido al ejecutarlas. Cosas pequeñas, pero rutinarias y “talacheras”, nos pueden provocar distracción. La gestión efectiva del líder implica la “magia” de hacerle ver a los colaboradores del proyecto que no hay actividad sin vínculo a los objetivos; y en dado caso, de que una actividad no tuviera ninguna relación con lo que se persigue, el líder es quien primero debería reconocerla, replantearla en su momento u ordenar su “eliminación” de las prioridades. **El que el líder no esté en el escritorio, no implica que desconozca lo pesado que el escritorio puede resultar para sus colaboradores en la rutina diaria y la frustración que, muchas veces, encierra en sus cajones.** He aquí una última clave importante que quiero compartirte: ¡el administrador no tiene preocupación por las personas!, las considera un simple recurso, piezas de ajedrez que se disponen en un tablero y cuyos movimientos se planifican. *¡El líder entiende que la motivación es clave para lograr los objetivos y que esa motivación puede verse amenazada por lo burocrático que todo proyecto esconde y sabe estar ahí, en el momento oportuno, para conectar lo engorroso con la meta, con el objetivo!*

Recomendaciones prácticas que pueden ayudarte en la [#eradigital](#)

### A. Gestión de proyectos/clientes con herramientas digitales

Es importante considerar cómo pueden ayudarte las herramientas actuales para capitalizar tus procesos internos y potenciar tus posibilidades. Yo te sugiero dos que yo mismo empleo de forma recurrente:

1. [Nozbe](#), lo he utilizado para gestionar los diversos proyectos a mi cargo, y para encauzar tareas claves, y también esas pequeñas “distractoras”; posee sincronización con diversos dispositivos y puede vincularse al calendario de actividades para no perder tiempos y entregas.
2. [PipeDrive](#), lo he utilizado para el seguimiento a mis clientes y procesos de ventas de los servicios que ofrezco. Me permite saber en qué punto se encuentra cada negocio y puedo vincular a actividades sustantivas que me permiten “ganar” en cada ocasión.

## B. Gestión de información entre colaboradores y clientes

Me parece clave que los miembros de un proyecto tengan posibilidad de acceder a la información sustantiva que requieren, de igual forma es necesario saber entregar a cada cliente lo que requiere en el momento oportuno. Esta situación exige, como muchos otros aspectos, el criterio del líder. No solo es “almacenar y compartir” información; el resguardo y acomodo, la correcta clasificación, requiere también una estrategia certera. Te recomiendo dos áreas en las que sería prudente fijar un poco la atención:

*Almacenamiento en la nube de tu información clave ,  
Seguimiento de reuniones, tareas, pendientes, acuerdos y notas de interés para los proyectos/personas en la nube.*



## 1. Almacenamiento en la nube de información clave

Te recomiendo que pienses bien qué puedes acomodar en cada caja y que no te “cases” con un solo servicio. Personalmente no uso uno solo para todos mis asuntos, sino que, dependiendo la importancia y complejidad, los utilizo como me conviene y tengo además un adecuado control de qué está en qué parte de la nube. Aquí te comparto el ejemplo de este rubro:

- [Dropbox](#), puede brindarte hasta 11GB en plan gratuito. Lo utilizo por ejemplo, para almacenar mis materiales de conferencias y documentos de diversos proyectos.
- [Box](#), fue el primer servicio que tuve de almacenamiento en línea. Participé en una promoción hace algunos años y logré 500GB en plan de por vida. ¡Una maravilla! Dispongo aquí información más bien personal.
- [GoogleDrive](#), información ligada a este sitio web. Dependiendo tu cuenta de Google el almacenamiento puede variar; una cuenta pagada con ellos recibe 30GB.
- [One Drive](#), incluida con tu plan de Office si utilizas dicha plataforma. Aquí guardo todas mis imágenes y vídeos.

2. Seguimiento de reuniones, pendientes concretos, notas e ideas personales. ¡Sí!, ¡lo adivinaste! vuelvo a recomendarte [Evernote](#). Una práctica manera de estimular y tener una representación digital de tu memoria.

## C. Gestión de comunicación interna

Existen muchas herramientas que podrías utilizar, pero yo destacaría dos posibilidades concretas a modo de grandes rubros:

1. **Aprovechamiento de sistemas de mensajería y redes sociales diversas en una estrategia coordinada.**
  - Uso de plataformas concretas, como [HangOut](#), [Skype](#), [Messenger Facebook](#), o el mismo [Whatsapp](#) (a pesar de lo engorroso que puede resultar para algunos) entre otros.
  - Creación de un grupo cerrado de facebook para los proyectos; conozco muchas organizaciones y proyectos exitosos que lo han implementado conscientes del riesgo de “distracción” de la propia red social.
  - El área a considerar sería evitar la invasión de lo profesional en la vida personal de los colaboradores o bien el que no se respeten los horarios laborales (*claro que siempre hay urgencias, pero hasta en las urgencias hay, o debería de haber, protocolos*).
  
2. **El empleo de un entorno de red social interna.** Me parece la mejor opción, esta posibilidad “encauza” la comunicación a un entorno controlado y direccionado a la meta que se busca y que puede usarse en la cotidianidad del horario laboral. Hay varias, pero yo he utilizado [#Slack](#) con uno de mis proyectos y, por lo menos, en términos de comunicación me ha resultado funcional, aunque implica disposición y ánimo de los colaboradores para “encontrarle” sentido y provecho. Resulta además, como valor agregado, que puede “conectarse” con la nube (almacenamiento de archivos) y que ofrece llamada de audio y/o vídeo entre los contactos, y otras funcionalidades interesantes.

## Ficha resumen 1a. Herramienta - Relación del Líder Consigo Mismo

Nombre: *Redimensiona la gestión de tu liderazgo*

### Síntesis:

Son múltiples los beneficios que recibirás al convertir una visión tradicional "líder como administrador" y transformarla en una visión de "líder como facilitador" de procesos, proyectos y colaboración entre personas. Considera que el liderazgo que el siglo XXI reclama posee considerables notas de colaboración y acuerdo, de negociación y motivación.

### Tres ideas generales:

1. Gestiona tu liderazgo desde la perspectiva de la #eradigital
2. Gestiona la comunicación efectiva de tu parte al equipo y entre el mismo equipo de ser posible
3. Gestiona los avances y el proceso, no solo los indicadores y porcentajes

### Tres áreas a desarrollar:

1. Proyectos y clientes frente a herramientas digitales que pueden ayudarte a facilitar procesos,
2. Información compartida entre colaboradores y clientes mediante almacenamiento en la nube,
3. Comunicación eficaz e inmediata mediante alguna herramienta tecnológica que, en previo acuerdo y protocolo, brinde claridad y apoyo entre los miembros de un equipo.

### Consejo final:

Si emprenderás el camino de tu liderazgo en el mundo digital al asumirme como un partidario del aprovechamiento de la tecnología y la comunicación actual, deberás ser consciente que también deberás dedicar tiempo y esfuerzo en convertirte en un "smart-user".

# ¿Cómo usar el tiempo para que corra a tu favor?



Cortesía PixaBay.Com

Como un segundo elemento en la relación del líder consigo mismo, te presento ahora tres aspectos que pueden venir en tu auxilio si experimentas, de forma recurrente, que “*tu tiempo no alcanza*” y que “*desearías <agregarle> horas al día para entonces sí ser más efectivo*”. Si te encuentras retratado en estas expresiones, creo que sí conviene que revises lo siguiente.

*Espero encuentres aquí algunas ideas que te permitan usar de forma óptima el principal recurso en el que se refleja tu vida: ¡tu tiempo!*

A lo largo de mi experiencia laboral, y también en este momento presente de mi trayectoria, el uso y manejo del tiempo ha sido para mí una clave para poder afianzarme en mi actividad profesional y lograr metas concretas. No lo he logrado a la primera; no puedo decirte que he conquistado este desafío al 100%, sin embargo: ¡estoy en la lucha y he logrado dar algunos pasos importantes! Tengo la certeza de que puedo ayudarte desde mi experiencia. Te cuento un poco.

Soy casado. Padre de tres hijos. Coordino dos ambiciosos proyectos laborales que demandan atención y seguimiento constante; atiendo y coordino para ello a dos equipos diversos de trabajo ¡en tres sedes diversas! Tengo mi propio proyecto personal (*mismo que conoces ahora por este documento o bien por mi sitio web*). Mis jornadas habituales son en ocasiones días de malabares y situaciones imprevistas y me he visto en la necesidad, para no perder la cordura, de empezar a poner al tiempo de mi lado.

Esto ha podido ser posible en cuanto he comprendido que no tengo realmente poder para administrar el tiempo (*no decido absolutamente sobre él*), solo puedo manejar el uso que le doy a los momentos que he recibido y que recibo en el día a día (*solo puedo manejar lo que yo soy, quiero ser y debo ser ante el tiempo que tengo disponible*).

El tiempo refleja nuestra vida, con él podemos medirla; a través del tiempo también le damos significado a lo que somos. *No solo es destinar tiempo para realizar actividades y ser más efectivo; decidir el uso del tiempo es saber brindar una respuesta concreta a la pregunta por nuestra existencia.*

Podríamos decir “*donde pones el tiempo, pones el corazón*” y no estaríamos en modo alguno equivocados. “Nadie ama más que aquél que da la vida por los suyos”, y la única forma que tenemos de “dar vida”, nosotros que no la creamos, es dedicar tiempo a las personas que amamos y a los proyectos que nos interesan. *Si algo nos es relevante, si algo es importante realmente, es cuando logra tener un espacio definido en “nuestra agenda”.*

Lo que te importa entonces es lo que haces y a lo que le dedicas el tiempo. Habiendo dicho que la motivación de usar mejor nuestro tiempo no solo responde al objetivo de “optimizar”, sino de **abordar de manera integral la persona que somos ante el tiempo**, vamos pues a entrar en materia.

## ¿Qué podemos entender por uso del tiempo?

Una habilidad gerencial y de liderazgo de orden superior que nos permite, mediante reflexión y disciplina, alcanzar un empleo racional, y racionado, del tiempo que tenemos disponible en el día a día.

Si utilizamos realmente de forma inteligente nuestro tiempo nuestra eficiencia y eficacia se incrementarán y concentraremos nuestra atención en lograr los resultados concretos que buscamos en beneficio nuestro y del proyecto-personas a las cuales servimos mediante el liderazgo. Un uso adecuado del tiempo, también es justo decirlo, mejorará la calidad de las relaciones interpersonales que son significativas para nosotros (familia, amigos, etc).

## ¿Qué podemos hacer para sacar el mayor provecho posible?

Tres ideas principales quisiera exponerte. Recuerda que esto es a título personal y que deberás tomar lo que aquí se expresa como mejor te parezca o te convenga. No todas las recetas brindan el mismo platillo.

Creo que estas simples acciones, al emprenderlas de forma decidida, podrán hacerte más "dueño" de tu tiempo y de cómo también, en términos de gestión efectiva, lo administras para aquello que es relevante y verdaderamente necesario.

1. Toma una radiografía a tu agenda
2. Identifica y elimina fugas de tiempo en tu día a día
3. Renueva constantemente las prioridades de tu agenda

## 1.- ¡Toma una radiografía a tu agenda!

- Si no lo haces ya, empieza hoy mismo a llevar un **registro de tus actividades diarias**; si ya lo tienes, revisa las actividades de la última semana: ¿a qué, o a quiénes, has dedicado más tiempo?
  - Conviene observarse a uno mismo por unos días; al finalizar la jornada, puede ser de utilidad enlistar las actividades del día, y buscar clasificarlas.
  - Para clasificar, distingue en tu agenda actividades laborales, profesionales, personales y familiares. Señala cuáles de ellas podrían considerarse importantes y urgentes, cuáles serían relevantes y cuáles no, cuáles serían ocasionales y cuáles serían rutinarias.
- En una escala del 0 al 10, donde 0 es no lograr nada de lo propuesto, y 10 es alcanzar todo lo propuesto para una jornada, ¿cómo valoras el cumplimiento de tus metas y actividades cotidianas? Desde tu registro, valora cada uno de los últimos siete días habituales. Este será un punto de partida que, si te decides a usar mejor el tiempo, te servirá para comparar si has ganado efectividad en lo cotidiano.
- Considera las siguientes preguntas como puntos de reflexión en esta primera acción a seguir:
  - *¿Es fácil para ti distinguir lo urgente y lo importante dentro de tus actividades?*
  - *¿Utilizas actualmente algún método o “receta” para optimizar el tiempo?*
    - *¿Cuáles son las ventajas que has tenido?*
    - *¿Cuáles son las oportunidades que aún detectas como áreas a trabajar?*
  - *¿Utilizas agenda impresa o calendario electrónico de forma recurrente?*
  - *¿Tú mismo decides sobre tu agenda o tienes a alguien que te ayuda a decidir?*
  - *¿Cuánto tiempo dedicas a la tecnología y los dispositivos de comunicación? ¿Cuánto tiempo estás frente a un equipo de cómputo o activamente trabajando en el celular?* Te recomiendo te apoyes en esta App para ganar claridad en esta parte, <https://www.rescuetime.com/>
  - *¿Qué aplicaciones utilizas para controlar tareas y actividades? ¿Qué tan a gusto te sientes con dichos recursos?*

## 2.- Identifica y elimina las “fugas” de tiempo en el día a día

- Un gran error cotidiano es “saturar” nuestra agenda; llenar el día de actividades, reduciendo el tiempo para cada una de ellas al máximo; queremos incorporar eventos con calzador en el día a día y al cierre de la jornada nos sentimos realmente frustrados y sin posibilidad de acción. **No más de 4 actividades sustantivas por parte de la jornada podría recomendarte para el planteamiento diario.**
- Destina tiempos concretos y realistas, de forma previa; cada jornada, antes de terminar actividades, concreta tus prioridades para el día siguiente de tal forma que al iniciar el mismo ya tengas una ruta considerada de acción. No planear el día siguiente es una de las principales “fugas” de tiempo.
- Realiza llamadas importantes por la mañana; programa reuniones no más allá de las 12 del día en la medida de tus posibilidades. Si participarás en una reunión, o la diriges, una de las herramientas del segundo apartado de este E-Book, “¿Cómo ser el maestro de las juntas de trabajo?” para ser más efectivo y aprovechar tu tiempo y el de los demás.
- Destina tiempos definidos para revisión y respuesta de correos electrónicos. Conviene una revisión rápida por la mañana, al iniciar actividades, para reordenar, en caso de urgencias o imprevistos, los pendientes. De igual forma, una revisión “antes de cerrar”, para ver si es necesario reajustar tu listado para el día siguiente. No contestes correos importantes sin tener destinado un tiempo concreto para ello. Responder a la carrera, aunque pueda dar la “finta” de eficiencia, elevará tu margen de error. *¡Resiste la tentación de revisar el correo de forma recurrente!*
- Controla interrupciones. Hazle saber de forma previa a tus colaboradores los momentos del día en que podrías estar disponible. Aprovecha herramientas concretas con quienes te rodean: buzón de voz, mensajería instantánea, compartir agendas y calendarios, etc.
- Si tienes asistente personal acuerda con dicha persona los modos y formas de canalizar temas y pendientes, y de contactarte en momentos en que te “presentarás” como ocupado ante otros colaboradores o personas significativas. Acuerda entonces también una política de recepción de visitas, para reducir al máximo los encuentros “inesperados”.



### 3.- Renueva la prioridades de tu agenda

- Trabaja tu agenda desde tus prioridades y tus valores; sincroniza tus anhelos con las prioridades que deberás enfrentar en el día a día. Destina tiempo a lo importante y aprende a lidiar con lo urgente.
- Destina momentos del día, a pesar de lo complicado de la agenda, para hacerte presente con las personas que te importan (un breve mensaje a tus familiares, en mi caso, por ejemplo, a mi esposa o a mis hijos). Dale a conocer a tus familiares los detalles generales de la jornada, así ellos sabrán que hay tiempos en que no podrán localizarte, pero sabrán que si te dejan un rápido mensaje tú podrás ponerte en contacto a la brevedad.
- Delega aquellas tareas y actividades que puedan ser realizadas por otras personas; hablaremos de esto con mayor detalle en la herramienta: "Aprende a delegar en 5 pasos", por ahora solo lo menciono como una alternativa de aprovechamiento del tiempo.
- Establece, una rutina, dentro de lo imprevisible que puede ser la jornada, para cada una de las cosas relevantes. Procura conformar un horario (¿recuerdas lo funcional que era el horario escolar y cómo te permitía enfocarte en qué era lo importante ante cada materia?), trata de apegarte a dicho horario.

Dentro de la rutina de tu horario, incluye algunos elementos mínimos, cuando menos es necesario que consideres lo siguiente:

- Al comenzar actividad, revisar tu correo electrónico, verificar tu lista de prioridades y ajustar conforme lo necesites.
- Al cierre de actividades en el día: revisar correo electrónico, realizar tu listado y determinar la prioridad al día siguiente.
- Destinar tiempos específicos para la revisión y respuesta de correos electrónicos.
- Programar llamadas por la mañana, y siempre preparar los puntos clave a abordar unos minutos antes de realizarlas.
- Programar reuniones no más allá de las 12 del día, sobre todo si implican traslados físicos para ti o para quienes te acompañan. Prepara estas reuniones de forma previa.
- Asignar tiempos y momentos de conversación y diálogo con los colaboradores de tu equipo. Debes reservar tiempo para ellos dentro de tu rutina habitual.

- Brinda seguimiento a tus actividades y tareas con alguna herramienta de apoyo que optimice tu memoria. Puedes aprovechar las recomendaciones previamente indicadas en la herramienta anterior "Redimensiona la gestión de tu liderazgo".
- Incluye momentos de relajación de actividad, sobre todo cuando alguna de ellas te "sature" o consideres que no puedes avanzar. Estos son momentos de ofuscación, y dentro de la lógica de tu propia actividad profesional y laboral es importante brindar espacio a la mente. Puede ayudar: ir por un "café", un cuento corto si te gusta la literatura, un crucigrama o juego de números, un breve paseo o caminata, algún ejercicio de activación física.
- Por último pero no por ello lo menos importante, en lo personal, a mí me ayuda mucho efectuar una oración inicial y al cierre de mi jornada para encomendar mis trabajos, mis éxitos y mis vicisitudes; atreverme a poner en manos de Dios, mi agenda, confiando en que Él habrá de llevarme y apoyarme. Si eres creyente, te invito a que lo incorpores como parte de tu rutina diaria. Esto ha renovado mi rendimiento y mi productividad en el aspecto laboral y profesional, además que imprime sentido a mi vida como persona y miembro de una familia y de una Iglesia.

Como apoyo a lo expresado, te dejo algunas sugerencias que pueden serte de utilidad:

- Consulta en mi libro [Liderazgo Transformador](#), la dimensión integral del #liderazgo, en concreto la competencia de “Organizar tiempos y actividades”. Aprende con ello a distinguir lo importante, de lo urgente y lo incidental.
- Logee, una práctica herramienta para ser efectivo en el día a día, [consulta aquí mi reseña](#).
- Cada día viernes, antes de dedicarte al descanso y a “colgar” los pendientes de la oficina/proyecto efectúa un “*Balance de Viernes*”.
- Utiliza el nuevo “*Full focus planner*” de [Michael Hyatt](#). Yo llevo ya casi 6 meses empleándolo y he podido mejorar mi propio rendimiento.

## ¡Solicita una sesión gratuita de Coaching!

Con mis clientes en #Coaching he trabajado herramientas concretas para sintonizar valores y actividades dentro del tiempo cotidiano; para enfocar las etapas de vida y los tiempos en la familia y en el trabajo, así como los famosos cuadrantes de Covey, con una perspectiva humanista dentro del enfoque organizacional. Si te interesa el empleo de estas herramientas concretas, Programa tu primera sesión gratuita de Coaching con tu servidor, ¡puedo ayudarte a ganar claridad en el manejo del tiempo!

¡Agenda hoy mismo!

## Ficha resumen 2a. Herramienta - Relación del Líder Consigo Mismo

Nombre: *¿Cómo hacer que el tiempo corra a tu favor?*

### Síntesis:

Cuando ejercemos el liderazgo, ante equipos de trabajo o en proyectos definidos, experimentamos que el tiempo no es suficiente. Podemos vernos sometidos a presiones y demoras. Suele aparecer entonces el ideal de "controlar el tiempo con mayor detalle". Más que controlar, debemos esforzarnos en administrar el tiempo que sí depende de nosotros y procurarle un mejor uso y rendimiento.

### Tres ideas generales:

1. Emplear de forma más inteligente tu tiempo implica reconocer que no puedes, aunque intentes, controlar todo el tiempo. Toma decisiones con aquello que sí puedes regular, modificar o adaptar de forma personal.
2. La planeación del tiempo personal implica el establecimiento de rutinas definidas para las jornadas laborales y/o de actividades personales o profesionales.
3. Utilizar adecuadamente nuestro tiempo, poco o mucho, producirá beneficios para nosotros y para las personas que nos rodean .

### Tres áreas a desarrollar:

1. ¡Toma una radiografía a tu agenda tal como es hoy en día!
2. Identifica y elimina "fugas" de tiempo en tu agenda
3. Renueva las prioridades de tu agenda

### Consejo final:

Utiliza un sistema personal, puede ser un planeador o agenda detallada, que te permita focalizar tu atención y trabajar con rutinas establecidas, más o menos flexibles, que te permitan alcanzar el objetivo que persigues en una mejor administración de tiempo.

# Dale orden a tu correo electrónico



Cortesía PixaBay.Com

El profesional de hoy ha “desarrollado habilidades” de sobrevivencia, la mayoría de las veces obtenidas de la experiencia de observar a los malabaristas y tratar de copiar su arte.

El orden, el hábito. Es todo un viaje interior. Piensa, por ejemplo, en un niño pequeño, o en un adolescente, y haz ahora mentalmente mientras lees un listado breve de todo aquello que los adultos les pedimos con insistencia acomodar, para inculcar ese hábito cada vez más raro de encontrar en la vida cotidiana.

Así como las más jóvenes generaciones encuentran retos, no siempre divertidos, en esta dimensión de la vida, los profesionales que buscan ser más productivos y eficientes en su labor cotidiana no pueden hacerse “ojo de hormiga” a la exigencia que su propia vida en este sentido les reclama.

*Un campo de batalla particular, para nosotros en este nuevo secreto de productividad, es la bandeja de entrada de nuestro, o más bien, nuestros correos electrónicos.* Si “alargamos” un poco el ejemplo anterior, seguramente encontraremos muchas semejanzas entre el desorden de nuestras bandejas de correo con el cuarto sin pies ni cabeza de un adolescente, o con la lapicera (que por arte de magia aparece y desaparece semanalmente lápices, gomas, sacapuntas, tijeras, pegamento, etc.) de un pequeño de educación primaria. Y sí, hay que decirlo, es toda una odisea moderna encontrar sentido en el correo electrónico del profesionalista de hoy.

No digo que les pase a todos, pero sí una mayoría de personas, entre las que me incluyo, es probable que experimente cierta confusión solamente al aperturar el mail en algún dispositivo.

Antes de entrar en materia, me parece oportuno poner en blanco y negro cuáles pueden ser los beneficios de brindarle un orden y sentido a tu correo electrónico:

1. *Optimizarás tu tiempo;* puede ser que este beneficio tarde un poco en ser experimentado en tu percepción. ¡No te desanimes! Adecuar un nuevo ritual, crear un hábito de orden cuando no existe, puede llevar su tiempo pero habrá de pagar con creces los minutos invertidos. ¡Te prometo que una vez que funcione, en tu gestión y administración de información, no solo verás esta ventaja sino que querrás compartirla con cualquier persona que esté en disposición de escuchar la historia de cómo te conquistaste a ti mismo a través del orden de tu correo electrónico!
2. *Gestionarás de mejor manera tus asuntos y pendientes;* encontrarás lo que necesitas de forma rápida y no estarás agobiado por la avalancha comunicativa de hoy que supone enterrar en un alud de información, datos y reportes, lo que requieres con urgencia y premura. Encontrarás la aguja que busques en el pajar electrónico de tu correo. ¡Te lo puedo garantizar!
3. *Aprovecharás de mejor forma la herramienta que supone el correo electrónico,* pues al tenerlo ordenado y en adecuado funcionamiento podrás dar un mejor seguimiento y monitoreo a lo que verdaderamente te importa.

## ¿Qué te recomiendo entonces?

1. Determina la funcionalidad que darás a tu correo electrónico y analiza tu conducta como usuario de dicha herramienta.
2. Elige un proveedor de correo que te ayude a resolver y que no te complique más de la cuenta en el manejo de tu información.
3. Genera una estructura que facilite el acomodo y procesamiento de la información. Busca un esquema que a ti te sea funcional.
4. Elimina todo aquello que no necesites; crea reglas personales de limpieza respecto los asuntos terminados o cerrados que no necesitan conservarse.
5. Configura filtros y criterios para dirigir información no deseada a tu papelera; emplea herramientas para eliminarte de listas de correo, que no quisiste y que no te generan valor o utilidad concreta.

### **1. Determina la funcionalidad que darás a tu correo electrónico y analiza tu conducta como usuario de dicha herramienta.**

Para poder dar orden es necesario ganar consciencia y eso se logra mediante la reflexión. ¿Cómo eres cuando usas tu correo electrónico? ¿Eres de las personas que revisa cualquier correo en cuanto llega? ¿Eres de los que busca ordenar la información en cuanto llega? ¿Revisas en un solo momento del día? ¿Tienes ansiedad constante por revisar si “hay algo nuevo”? ¿Respondes de inmediato o te tomas el tiempo? ¿Piensas tu correo como un embudo o lo ves más bien como un lugar de almacenaje?

Déjame contarte que el orden refleja hacia afuera lo que hay dentro de nosotros. Por ello, este es el primer paso; ganar en autoconocimiento te permitirá hacer los cambios necesarios.

Para mí el correo es una “puerta de entrada” de información relevante, así como de peticiones y sugerencias de mis colaboradores y mis clientes. A través de él, se formalizan hoy en día muchas cosas. Y he procurado que las personas a mi alrededor comprendan esa diferencia; por mucho que la mensajería instantánea, domine lo inmediato en cualquiera de las Apps en las que se materializa, **lo que es importante documentar, registrar y atender va por correo**. De tal forma que tenerlo en orden, es para mí una meta diaria. Manejo varios correos, en diversos proyectos, y necesito tener claridad para transformar la información, los datos, las peticiones, los documentos, los reportes, y demás, en trabajo verdadero y no en distracción.

Reviso correos de forma habitual en dos momentos del día para reajustar mis actividades. Por la mañana, para verificar mis prioridades de trabajo inmediato y por la noche antes de efectuar mi “ritual de cierre laboral” (detección personal de avances y pendientes).

Cuando recibo un correo, determino en forma personal en nivel de urgencia/importancia. Y utilizo más bien una categoría definida para situaciones específicas:

a. El correo no es urgente ni importante para mí ni para otros, brindo una respuesta provisional y me comprometo a revisar más tarde. (Lógicamente tengo que anotarlo, porque puedo olvidarlo).

b. El correo es importante para mí, pero no es urgente; lo coloco en mis prioridades de respuesta y en cuanto me sea oportuno acometo con toda la decisión, pues sé que esto es prioritario en mis actividades y compromisos.

c. El correo es urgente para alguien más pero NO es importante para mí, si es posible brindar una respuesta en un breve lapso de tiempo lo hago, en dado caso aplico mi remisión de respuesta posterior.

d. El correo es urgente e importante para mí, entonces pasa al primer lugar de atención y pongo en pausa lo que estoy haciendo para poder solucionar / atender de forma inmediata.

A partir de este procedimiento, gano claridad y aprovecho tiempos al máximo.



## 2. Elige un proveedor de correo que te ayude a resolver y que no te complique más de la cuenta en el manejo de tu información.

Dos temas a considerar aquí. *¿Qué cuenta de correo tienes y qué alternativas hay para tu propia gestión de correo? ¿Qué cliente de correo utilizas o puedes utilizar para no depender del acceso vía navegador web?*

Los servicios de correo, dicen, van con la personalidad de cada quién. Hay personas, como yo, que se acomodan muy bien con Gmail; pero en gustos se rompen géneros (yo mismo he odiado por ejemplo Inbox de Google), lo importante es que trates de encontrar servicios de correo que sean funcionales para ti.

Muchas veces los accesos vía web suelen no ser tan prácticos y a veces aunque aparentemente más sencillos son más engorrosos, por ello es importante utilizar algún gestor, o cliente de correo, que te ayude a sacar mejor partido de la organización personal de tu cuenta. Si además tienes una versión para dispositivos móviles, ¡qué mejor!

Como muchos lectores saben yo recomiendo [em Client](#), pero hay otros como por ejemplo [Thunderbird](#) que pueden ser de gran utilidad para ti. Para dispositivos móviles, con plena sincronización, te recomiendo dos alternativas [K9-Mail](#) (android) y [Newton Mail](#) (android & IOS).

## 3. Genera una estructura que facilite el acomodo y procesamiento de la información. Busca un esquema que a ti te sea funcional.

Hay dos grandes escuelas. Acomodar carpetas, donde se almacenen los asuntos por cliente o bien almacenar por proceso / tarea o conjunto de actividades. Esto en gran parte dependerá de la cantidad de información que manejes y la verdad, de tu gusto personal. La mejor clasificación será la que tú puedas generar y que apoye tu proceso mental de clasificación y acomodo.

Para mi configuración del correo de mi proyecto profesional, por ejemplo, yo he elegido la opción de carpeta por proceso: propuestas económicas, facturación, desarrollo de contenidos, asuntos en trámite, bibliografía y materiales de conferencias; a estos procesos he indicado un número, que he memorizado previamente, y cuando es posible un color a modo de etiqueta. Acomodo en las carpetas los correos a los que he dado adecuada respuesta; si está pendiente, permanecerá en mi bandeja hasta que sea turno de “archivarlo”.

#### **4. Elimina todo aquello que no necesites; crea reglas personales de limpieza respecto los asuntos terminados o cerrados que no necesitan conservarse.**

*En términos de información en tu correo NO todo debe conservarse*, aunque algunos proveedores de correo te indiquen que no deberás borrar ningún mail, que puedes tener todo siempre a tu alcance. Aunque nos enganchan con la promesa de almacenamiento ilimitado, puede serte más funcional un sistema de correo que te limite el espacio (que paradójico, pero esto puede ayudar a ordenar y mantener “limpio” tu mail). Cuando algo es ilimitado, en esta materia digital del correo, regularmente ni es bien aprovechado ni supone un contexto que nos ayude al orden.

*En lo personal, me ha sido muy funcional eliminar todo aquél asunto menor que es resuelto y que no requiere preservarse.* Un ejemplo, las respuestas de correo a las felicitaciones de cumpleaños del mes pasado, por parte de todos los integrantes del equipo, y sobra decir que ni siquiera fueron dirigidos para ti porque tu cumpleaños es dentro de 6 meses. Como ese ejemplo, ¿cuáles otros podrías enunciar?

*Aprovecho, también por ejemplo, los tiempos muertos en traslados o esperas antes de reuniones, para ir limpiando mis cuentas de correos y clasificar adecuadamente la información que sobrevivió a la “eliminación”.* No tienes que hacer todo, al mismo tiempo, pero puedes hacer una limpieza progresiva. Es útil esta limpieza programada cuando te encuentres saturado en alguna parte del trabajo cotidiano, ¡es una buena manera de “perder el tiempo”!

Así como por ejemplo, también hay que decirlo, se debe limpiar la casa a profundidad de vez en cuando, haciendo una limpieza y acomodo profundo, *te recomiendo que en la recta final de cada año, te brindes también la oportunidad para dejar listo e impecable tu correo electrónico para el nuevo inicio de año.* ¡Es hasta un ejercicio de liberación! ¡Practícalo!

## **5. Configura filtros y criterios para dirigir información no deseada a la papelera; emplea herramientas para eliminarte de listas de correo que no quisiste y que no te generan valor y utilidad concreta.**

Todos los correos electrónicos, incluso los que consultas a través de un “cliente de correo”, presentan opciones y alternativas para configurar el filtrado de información. Pienso directamente en todo aquello que recibes y no pediste (como puede ser el SPAM), sería prioritario considerar este elemento como el mantenimiento mínimo habitual que debes dar a tu cuenta de correo. También, si lo quisieras podrías programar que cierta información se reciba en determinadas carpetas en automático (no lo recomiendo mucho a menos que seas muy disciplinado en la revisión constante de dichas carpetas).

Es importante en este último paso, considerar tu suscripción, a veces no deseada, a diversas listas de correo. Para los usuarios de Gmail, este es un gran elemento que no compromete tus datos personales, pues existen aplicaciones “gratuitas” que te remueven tus suscripciones pero entregan a terceros tus datos personales (dulce y truco). Checa cómo puedes organizar tu correo con este elemento, [da clic aquí](#).

Si aún así no te importa en lo más mínimo brindar tu correo, pero quieres desuscribirte de listas (aunque suene paradójico) puedes revisar [Unsubscriber](#) y [Unroll.Me](#)

## Ficha resumen 3a. Herramienta - Relación del Líder Consigo Mismo

Nombre: *Dale orden a tu correo electrónico*

### Síntesis:

El orden es un viaje interior que requiere disciplina y constancia. El "acomodo" y "uso adecuado" de nuestro correo electrónico, o de las diversas cuentas que empleamos, puede ayudarnos a ser más efectivos en el día a día y a gestionar mejor la información y los proyectos a nuestro cargo.

### Tres grandes ideas:

- Trabajar en el orden de tu correo, en el acomodo y sistematización de tu bandeja de correo, te permitirá optimizar tu tiempo.
- Si emprendes esta "lucha personal" por dar orden a tu correo, podrás comprobar que gestionas mejor y resuelves más rápidamente tus asuntos y pendientes.
- Es importante reconocer que el correo electrónico es hoy por hoy una herramienta de trabajo que debe ser adecuadamente empleada; sacarle el mejor provecho no es un tema de gusto ¡es una necesidad práctica!

### Cinco áreas a desarrollar:

1. Determina cuál será para ti la función del correo electrónico en el día a día,
2. Elige un proveedor de correo funcional y de ayuda para ti,
3. Genera una estructura personal que te facilite administrar información,
4. Elimina lo que NO necesitas,
5. Configura filtros y criterios para administrar información.

### Consejo final:

Aprovecha "tiempos muertos" o de espera en citas y reuniones para ir "acomodando" y "ordenando tu correo electrónico". Destina al menos, por semana, un par de horas para dar "mantenimiento" a tu cuenta de correo.

# Construye tu entorno personal de productividad



Cortesía PixaBay.Com

Hace algunos ayeres me pidieron participar en la conformación de una comunidad de aprendizaje para docentes, dentro de un diplomado de habilidades educativas relacionadas al contexto de aula. En la preparación de las sesiones a mi cargo, pude encontrar un concepto que me pareció relevante, el “*PLE*”, *acrónimo inglés que significa “Personal Learning Environment”* y que traducimos al español como *Entorno personal de Aprendizaje*; este concepto involucra el conjunto de elementos y recursos, principalmente digitales, que facilitan la gestión del aprendizaje personal y permite que dicha actividad logre una permanencia en la vida cotidiana de cada usuario.

El “PLE” suele presentarse como una representación gráfica que permite a la persona que lo realiza, reconocer las fuentes de información y datos que utiliza, así como la interacción que genera con las mismas, en términos de aprendizaje. Es “imprimir” de forma consciente una perspectiva educativa y de aprendizaje a la presencia digital de cada persona. Ahora, tu entorno personal de productividad, es llevar esa misma reflexión más allá del mundo del aprendizaje.

Esta será la última herramienta de esta primera relación que exploramos, el líder frente a sí mismo, puesto que funcionará un poco como un recuento y encuadre de lo que hemos venido abordando. Darle cuerpo al entorno digital que utilizas día a día, y sacar de él el mayor de los provechos, debe ayudarte a generar una productividad integral que te permita experimentar un “avance” en tu desarrollo como persona y profesional.

Saber que hay espacios y lugares en la red, amén de APPS y programas, que pueden ayudarte en la maduración personal, en la acción y en la reflexión no será entonces un ejercicio vano y una pérdida de tiempo. Ser un usuario activo, y propositivo de las herramientas tecnológicas y de comunicación, es un modo concreto, en nuestra época, de decidir ejercer un verdadero liderazgo.

### **Para construir tu propio Entorno Personal de Productividad, te recomiendo en concreto:**

1. Especificar las “fuentes” de información que requieres para la toma de decisiones y/o el seguimiento de proyectos.
2. Identificar los medios / canales adecuados para compartir y difundir información con tus colaboradores, con las personas involucradas en el proyecto y con los destinatarios del mismo (beneficiarios, clientes según sea el caso); genera una estrategia de comunicación concreta para cada medio y/o canal.
3. Considerar las herramientas digitales que te sirven para dar seguimiento a tareas, actividades y/o procesos específicos en la consecución de la meta.
4. Determinar las herramientas que te permiten dar cuenta de la “producción” de los resultados que generas en tu labor al frente de un equipo.
5. Elegir adecuadamente opciones de retroalimentación y contacto para “obtener” información de tus colaboradores y otras personas involucradas en el proyecto, así como los clientes o beneficiarios de tus esfuerzos.

Para que esta herramienta realmente te ayude, te presento algunas preguntas concretas y algunas recomendaciones prácticas:

### **1. ¿Cuáles son tus fuentes de información y cómo están organizadas?**

Este es el primer paso. Piensa en esta primera dimensión en todos aquellos sitios digitales y/o herramientas concretas que utilizas para “recibir” información importante. Algunos ejemplos: el correo electrónico, y el orden que has dispuesto en él (¡ya hemos hablado sobre esto!); algún sistema de control /administración interno de tu empresa/organización; reportes diarios que alguna área te entregue, etc.

Es importante considerar aquí las carpetas digitales, con o sin conexión en la nube donde “reside” la información que utilizas; es recomendable que dichos espacios digitales se gestionen mediante una base de conocimiento (una forma práctica de consulta y seguimiento de archivos e información digital actualizada en la nube).

Considera este primer punto como una puerta de entrada de información relevante para tu #liderazgo.

### **2. *¿Qué plataformas utilizas para comunicarte con tu equipo, con personas claves dentro del proyecto y con clientes o beneficiarios?***

Considera aquí todos los medios que utilizas para dar a conocer instrucciones, recomendaciones, asignar nuevas tareas, etc., a los miembros de tu equipo; así como también cualquier canal abierto por el líder en medios digitales (valora incluso hasta tus redes sociales personales). Incluye también todo el contacto que tienes con otras personas interesadas en el proyecto a tu cargo, y clarifica los canales de comunicación que tienes, o deberías tener, con las personas que se benefician de tu trabajo o son clientes del servicio/marca que coordinas.

En el caso de colaboradores internos y otras personas interesadas, podríamos incluir aquí: Correo electrónico, grupos de whatsapp, plataformas más complejas como #slack, grupo cerrado de facebook, videollamadas individuales y/o grupales.

En el caso de beneficiarios / clientes, grupos y comunidades online mediante algunas redes sociales, listas de correo, línea telefónica directa, etc. En este sentido, dependiendo la complejidad de tu proyecto, puede ser útil algún “sistema de tickets/atención en línea” te recomiendo [Freshdesk](#).

### *3. ¿Utilizas herramientas de seguimiento en tu proyecto?*

En la primera herramienta, te compartí dos ejemplos de sistemas de seguimiento: [PipeDrive](#) y [Nozbe](#), pero hay muchos más que podrías considerar, por lo menos te sugiero otros que conozco y he utilizado anteriormente: [Asana](#), [Trello](#), [Wrike](#).

Lo interesante de estos sistemas y herramientas es que te permite ver el “flujo” del proceso e intervenir adecuadamente en el monitoreo y en la administración de actividades y tareas.

Es importante que consideres que estos incluyen también, siempre como alternativa, canales y medios de contacto entre los colaboradores de un proyecto específico, algunos de ellos incluso permiten la interacción con clientes; la buena selección de una herramienta de seguimiento puede representar la fusión de los puntos 2 y 3 de este listado que ahora te comparto.

### *4. ¿Cómo entregarás tus propios resultados como líder?*

Un líder debe comunicar de forma frecuente, y para comunicar debe saber recapitular y transformar la información que recibe y que entregará a otras personas (pueden ser sus jefes o nuevos prospectos de clientes posibles, por ejemplo).

(Si no sabes cómo presentar adecuadamente la sustancia de un reporte, [aquí hay información que puede ayudarte](#)).

Incluye en este rubro, todos los elementos y sistemas digitales que utilizas para crear, por tu cuenta, tus propios contenidos, reportes, informes, documentos. Te enlisto algunos de los que yo mismo utilizo en mi actividad profesional:



Creo mis presentaciones en [Prezi](#); escribo mis borradores y textos en [Scrivener](#); encuentro imágenes de interés y adecuada licencia en [Pixabay](#); genero mis imágenes motivacionales en [Pablo by buffer](#); construyo mi sitio web gracias a [WordPress](#); genero materiales gráficos en [Canva](#); determino procesos y flujos gracias al apoyo de [Bizagui](#) y recapitulo con recursos mi labor docente con [GoConqr](#).

Para la creación de documentos, sugiero la [creación de documentos digitales Google](#) (procesador de texto, hojas de cálculo, presentaciones, dibujos, etc.) O bien, la tradicional paquetería ya conocida de Office, [ahora en su dinámica de 365](#).

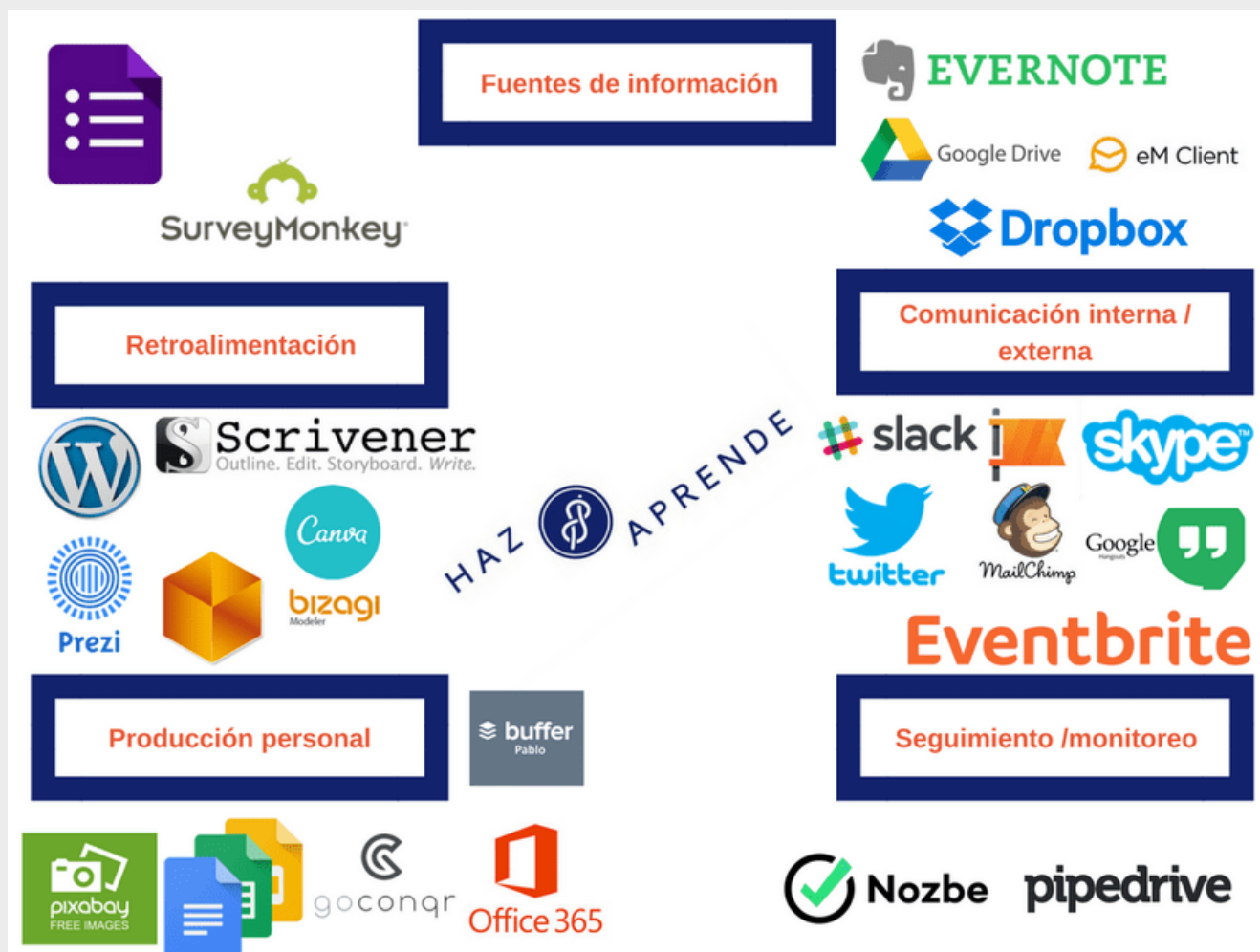
### *5. ¿Cómo puedes dar voz a tus colaboradores, otras personas y/o los clientes de tu proceso?*

La retroalimentación es clave en la comprensión de los sistemas y medios comunicativos de la #eradigital: hemos dejado la era del monólogo y hemos entrado en la que reconoce la necesidad y aprovechamiento del diálogo. Todo proyecto necesita escuchar otras voces, por ello recapitular información de dichas voces se convierte en un proceso vital. ¿Cómo puedes efectuar encuestas de rápido procesamiento que te ayuden a decidir de mejor forma?

Yo utilizo dos maneras de forma directa y recurrente, el clásico [SurveyMonkey](#), y [Google Forms](#) (incluido en la suite de creación de documentos ya referida).

De manera indirecta también es importante considerar formularios de contacto en sitio web; respuestas de campañas de comunicación electrónica; análisis de acceso a enlaces y /o sitios web que dentro de campañas de correo, etc. La realidad es que cualquier elemento al que puedas acceder para conocer los intereses y necesidades de tus colaboradores, personas claves y clientes o beneficiarios será un insumo de valor para tu #liderazgo.

Mira mi entorno personal de productividad en el mundo digital:



## Descarga el formato

Obtén una plantilla para materializar tu Entorno Personal de Productividad

¡Vamos!

## Ficha resumen 4a. Herramienta - Relación del Líder Consigo Mismo

Nombre: *Construye tu Entorno Personal de Productividad*

### Síntesis:

El Entorno Personal de Productividad es una representación gráfica de cómo empleas y utilizas herramientas y aplicaciones digitales para ofrecer los resultados que, como líder, se espera que entregues. Darle "forma" a este entorno favorecerá una consciencia de usuario que puede ser útil en tu desarrollo personal y profesional; representar esta herramienta tiene por objetivo iniciar la reflexión de como un usuario inteligente y provechoso de los recursos y herramientas tecnológicas marca la diferencia positiva en su ámbito de acción.

### Cinco áreas a desarrollar:

1. Especifica tus fuentes de información habitual, de dónde obtienes lo que necesitas.
2. Determina los canales y medios de comunicación para el día a día.
3. Identifica herramientas de seguimiento y monitoreo de tareas, procesos y proyectos.
4. Precisa qué herramientas te ayudan a compartir y difundir avances y resultados, los medios para dar evidencia a tu liderazgo.
5. Determina cómo darás voz a otras personas (retroalimentación) dentro del proyecto/ meta a lograr.

### Consejo final

La vida no es estática. Tampoco lo es su presencia en el ámbito digital. Todos los días llegan nuevas herramientas y despedimos otras. Conviene no "acostumbrarse" a un solo tipo de programa / APP. Debes considerar una actualización permanente, y un adecuado respaldo de la información que ha generado tu Entorno Personal de Productividad.

# Aprende a delegar en 5 pasos

Una de las preguntas más frecuentes que suelen hacerme, en parte por mi experiencia de trabajo, como también por los cursos y conferencias que brindo de organización y comunicación en diversas empresas y asociaciones, es: *¿cómo poder delegar tareas y responsabilidades de forma efectiva sin que los proyectos y los contextos profesionales corran riesgo?* La respuesta que suelo brindar parece una bagatela, pero me parece importante:

“No puede delegarse sin riesgo, siempre habrá un universo de temas, asuntos, actividades y tareas que pueden no salir como esperamos; el riesgo es una variable que puede controlarse adecuadamente, sí y solo si se le tiene presente. La mejor forma de delegar atraviesa por reconocer el riesgo y aprender a disminuirlo, hasta nulificarlo si es posible”.

El liderazgo no es el resultado de la presunción de considerar que uno puede hacerlo todo; lograr el trabajo en equipo, responsabilidad primordial de un líder, no puede concretarse sin hacer efectiva la distribución de tareas, actividades y responsabilidades. Para poder avanzar debemos ser conscientes del riesgo y actuar en consecuencia de forma previa. Como todo en la vida, delegar requiere planificación y reflexión; no pueden esperarse buenos resultados si dejamos algo tan importante al terreno de la improvisación.

Por esto, esta será la primera herramienta en nuestro gran segundo aspecto de este E-Book, la relación del líder con sus colaboradores. Y el primer detalle, la delegación de autoridad y responsabilidad es sin duda el ámbito que mejor ejemplifica el intercambio entre líder y colaborador.

Los beneficios, esto es muy importante, de un adecuado proceso para delegar responsabilidades dentro de un proyecto / organización / equipo pueden representar mucho más para la productividad que los riesgos inherentes a esta situación. *Si delegas adecuadamente, controlando riesgos, no solo disminuyes errores sino que puedes elevar la eficacia y la eficiencia de un equipo a sus más grandes posibilidades, esto es:*

- Aumento en la productividad y en la optimización de recursos,
- Logro de objetivos personales y de grupo,
- Mejora en el grado de confianza y la profundidad de la comunicación interpersonal,
- Desarrollo de nuevas competencias y habilidades, resultando en un equipo mucho más capaz en su nuevo estado que en el anterior,
- Potencializa la motivación del equipo al brindar un sentimiento de logro del desafío propuesto, entre otros.

*Delega, controlando riesgos, a través de los siguientes pasos:*

1. Analiza cuál es el objetivo del hecho mismo de delegar, ¿qué buscas con ello?
2. Aterriza: ¿qué sí se delega? ¿qué no se delega? dentro del proceso bajo tu control.
3. Decide quienes serán las personas que recibirán las responsabilidades/funciones previstas; evalúa de acuerdo a su contexto y participación dentro del grupo.
4. Conformar un plan de comunicación para la delegación de las actividades y dalo a conocer adecuadamente con todos los involucrados.
5. Documenta los beneficios del proceso; evalúa y ajusta de nueva cuenta si es necesario sobre la marcha y haz partícipes a todos de los avances alcanzados.

Te comparto de cada punto, algunas preguntas que pueden ayudarte en este “difícil” pero necesario arte de delegar responsabilidades, tareas y funciones; al finalizar, podrás ver un formato que te presento y comparto para que puedas aterrizar tus propias ideas e iniciar, más pronto que tarde, con las decisiones en tu propio equipo de trabajo.



Cortesía PixaBay.Com

## Analiza

- ¿Piensas que delegar es hacer las cosas por otros o brindar el contexto y las herramientas para que los otros puedan dar seguimiento a las prioridades del proyecto / organización / equipo?
- ¿Qué vas a lograr en tu propia productividad al delegar?
- ¿Cuáles serán los beneficios, en términos de desarrollo personal y profesional, para tu equipo si delegas y apoyas su propio desempeño?
- ¿Qué surgirá al reconocer los talentos y las capacidades de tu equipo al momento de delegar?
- ¿Para qué razón concreta vas a delegar la responsabilidad y la autoridad en un proyecto?

## Aterriza

- En la nueva organización interna del proyecto/ organización / equipo, ¿qué debes hacer tú?, ¿qué deberán hacer ellos?
- ¿En qué partes del proyecto se requerirá la participación tanto tuya como del equipo?
- ¿Qué tareas inmediatas, con efecto a corto plazo, podrías delegar a partir de hoy mismo?
- ¿Qué tareas, con efecto a corto, mediano o largo plazo, podrías delegar en las próximas semanas?
- ¿Cuáles serán las tareas concretas que se van a delegar en lo administrativo / presupuestal?
- ¿Cuáles serán las tareas concretas que se delegarán en la planificación y desarrollo del proyecto / organización / equipo?
- ¿Cuáles serán las tareas concretas que se delegarán en la operación / ejecución de los objetivos a lograr?
- ¿Qué esperará tu equipo al saber que delegarás en términos de controles/autorizaciones/revisiones?

## Decide

- ¿Qué autoridad/responsabilidad asignarás a cada persona de tu equipo? ¿Qué autoridad/responsabilidad asignarás a cada equipo dentro de tu injerencia y dirección?
- ¿Cuáles podrían ser nuevos retos a lograr, dentro de los objetivos a alcanzar? ¿Hay tareas, actividades, responsabilidades y funciones que el propio equipo, en su organización interna, podrían asignarse por su cuenta?
- ¿Qué tipo de información concreta del proyecto revisarás con cada persona de forma frecuente?
- ¿Cómo influyen la experiencia, la formación, los conocimientos, las habilidades y las aptitudes interpersonales en las funciones que delegarás?

## Conforma plan de comunicación

- ¿Cómo darás a conocer a las personas “seleccionadas” para delegar la estrategia que se perseguirá con este replanteamiento de funciones y responsabilidades?
- ¿Cómo darás a conocer al resto del equipo la estrategia? ¿Cómo podrías hacer partícipes a todos de las directrices, objetivos, contexto y antecedentes, personas y/o áreas involucradas, fechas de revisión y entrega final de resultados?
- ¿Cuáles serán los estándares de calidad que solicitarás? ¿Cómo “operará” el grado de responsabilidad que existirá? y, ¿cómo se medirán los resultados?
- ¿Qué alternativas de decisión tendrán los involucrados ante la imposibilidad de consultarte alguna decisión sensible?
- ¿Qué elementos, herramientas y apoyos, deberás entregarle al equipo para que pueda funcionar en los nuevos términos que has propuesto?
- ¿Cómo se manejarán los errores, equivocaciones, dentro del proceso si se presentan?
- ¿Es necesario presentar y detallar con ellos, dependiendo de la madurez del equipo dentro de la organización, los mecanismos de seguimiento que implementarás?

## Documenta los beneficios

- ¿Cómo registrarás los avances y darás a conocer al equipo la satisfacción que tienes de su desempeño?
- ¿Cómo podremos socializar los beneficios que se han tenido durante el avance del proyecto?
- ¿Cómo podrías recabar y sistematizar la experiencia de cada uno de los colaboradores para efectuar los ajustes pertinentes dentro del proceso esperado?
- ¿De qué manera todos los que participen estarán conscientes de la importancia de su papel dentro del logro de los objetivos?
- ¿Cómo podemos crear ciclos de aprendizaje de esta experiencia que sean de utilidad a nuevos retos o iniciativas?

Por último, te dejo una herramienta sencilla para que puedas redactar en un solo lienzo la generalidad de lo que representará emprender estos 5 pasos. Puedes ver aquí la imagen o bien, descargar en formato PDF. ¡Espero te sea de utilidad!





## ¡Descarga aquí!

Obtén el formato de esta herramienta y aprovecha la guía para tu próxima decisión para delegar algo importante

¡Vamos!

## Ficha resumen 5a. Herramienta - Relación del Líder con su Equipo

Nombre: *Aprende a delegar en 5 pasos*

### Síntesis:

No es posible delegar sin riesgo, pero es posible hacerlo disminuyendo el riesgo que implica. Delegar a otros no solo es necesario para el líder, es necesario para el equipo. Quien delega debe crear un ámbito o entorno de acción que permita que la autoridad y los procesos jueguen a favor del equipo y de las metas de este.

### Cinco áreas a desarrollar:

1. Analiza, ¿cuál es la razón de hacerlo?
2. Aterriza, en concreto, ¿qué se hará?
3. Decide, identifica lo necesario para empezar.
4. Comunica, da a conocer tu plan de acción y cómo se seguirá lo acordado.
5. Documenta los beneficios, conoce los avances y demuestra que has tomado una prudente alternativa al delegar.

### Consejo final:

Delegar no es un acto de magia; es un proceso, y como tal exige tiempo y cercanía. No se trata de repartir funciones y desaparecer, en este sentido el papel del líder como experto en acompañamiento de personas y procesos organizacionales es su principal aportación. No es delegar, aventar la piedra y esconder la mano. No es cerrar los ojos, y apretar el acelerador. Delegar será una estrategia adecuada si permaneces cerca y atento, como activo observador de la realidad que se provoque con la decisión emprendida. Siempre se puede corregir, no temas hacerlo si detectas algún retroceso u obstáculo en el camino.

# ¿Cómo ser el maestro de las juntas de trabajo?



Cortesía Pixabay.Com

El mundo laboral de hoy padece una enfermedad crónico degenerativa: ¡la juntitis! Si no me crees, te invito a que registres el tiempo invertido, en la última semana, en reuniones de trabajo; la realidad es que muchas horas de las que se invierten en dicha actividad te pueden parecer innecesarias, pero tu presencia se “exige”.

La realidad es que, a pesar de la sistematización de organizaciones y empresas en esta [#eradigital](#), el encuentro entre personas, y un verdadero encuentro productivo, se busca y se trata de lograr a partir de reuniones que pueden tener muchas finalidades: “destrabar” un proyecto, reconducir los esfuerzos, evaluar los avances, inaugurar una acción determinada con el equipo a tu cargo, acompañar la implementación operativa de actividades cruciales, revisión y aprobación de presupuestos o bien toma de decisiones específicas, y muchas otras razones que pueden ser, si me lo preguntas, completamente válidas.

Hablaremos en estas recomendaciones desde dos perspectivas, y en cada perspectiva plantearemos cierta temporalidad: Antes, Durante y Después de la reunión. En cada punto concentraremos un poco la mirada buscando apoyar tu reflexión y productividad en concreto si es que organizas la reunión o participas en ella.

## Antes de una reunión

### Si eres el organizador:

- **Reflexiona si la junta es realmente urgente**; considera que pueden existir otros medios de seguimiento disponibles. Algunas preguntas que pueden ayudarte a dilucidar la importancia las encontrarás al final de esta herramienta.
- **Considera los tiempos**, una reunión puede ser muy efectiva en una hora si se atienden los participantes al objetivo
- **Genera la agenda y objetivos de la reunión** (lo que esperamos lograr con ella); dentro de la agenda, deberás destacar la serie de puntos o ideas cruciales que deben abordarse. Remite a los participantes por lo menos con un par de días de anticipación
- **Recaba la impresión previa de los participantes, no solo su confirmación**. Deja abierta la posibilidad a que puedan proponer puntos complementarios a lo expuesto y así poder enriquecer el momento del encuentro personal. Es un margen de flexibilidad, pero no es necesariamente dar gusto a todos. Recuerda: ¡quien convoca una reunión la preside y organiza la agenda).
- Si se requiere, **distribuye responsabilidades en la presentación de la reunión, aunque tú fungirás como moderador de la misma**. Si los participantes en la reunión forman parte del equipo a tu cargo, verifica con ellos que habrán de presentar (puede ser la oportunidad de prevenir imprevistos).
- **Genera y actualiza un check list de necesidades logísticas para la reunión** (proyección, audio, servicio de café, disposición del mobiliario, información impresa o electrónica para los participantes, etc).

## Si eres el participante:

- **Analiza si tu presencia y aportación es realmente necesaria;** si no lo es, avisa al organizador y explica tus motivos y percepción respecto la situación.
- Si sí se requiere tu presencia, **confirma tu asistencia** respondiendo a la convocatoria con oportunidad y suficiente antelación (la mayor que te sea posible).
- Si te tocará preparar algo para la reunión, o si se espera información de tu parte, **prepara con anticipación lo que compartirás de acuerdo al tiempo que te hayan asignado;** mide tus tiempos, y solicita retroalimentación a alguien de tu confianza de forma previa a enviarlo o presentarlo.

## Durante la reunión

### Si eres el organizador:

- **Llega por lo menos 15 minutos antes** de la hora de inicio de la reunión y verifica sobre tu check list previo; si algo falta, tendrás cierto margen de acción a tu favor.
- **Inicia con una presentación breve de tu persona y de los asistentes** (es común que no todas las personas se conozcan; si ya existe familiaridad puedes omitir este punto e intercambiarlo con una sencilla bienvenida).
- **Presenta el objetivo y los puntos abordados** (si alguien añadió algo en el “antes” puedes aquí actualizar a los asistentes); genera acuerdos de trabajo (en tu calidad de moderador y responsable en la agenda).
- **Enfócate en el contenido de la reunión;** evita realizar trabajo ajeno a la misma (pon en silencio tu celular, no tengas a mano abierto correo electrónico, no te distraigas; recuerda que al coordinar la reunión estás en la mira de todos los participantes).
- **Prioriza los hechos, las acciones a realizar, respecto las opiniones de los participantes;** registra, o busca alguien que te apoye a hacerlo, cada uno de los acuerdos tomados priorizando las acciones, tareas o actividades a realizar.
- **Da seguimiento a la agenda, y trata de maximizar el tiempo tuyo y de los participantes;** si la reunión se ha extendido, conviene cumplir el tiempo y antes de despedirse acordar una nueva cita de seguimiento a los temas pendientes. Consensa con el grupo de asistentes la fecha viable en la agenda de la mayoría.
- **Termina siempre con un agradecimiento y un breve resumen de la reunión,** así como una recopilación de los acuerdos efectuados. Compromete la fecha de envío de la minuta y/o material complementario.

## Si eres el participante:

- Procura llegar a la hora en que se te ha citado; ni antes ni después. Sé puntual.
- Concentra tu atención en la reunión. Evita aprovechar este tiempo para dar seguimiento a pendientes o resolver asuntos ajenos a la reunión. Muestra tu presencia como compromiso, enfoca tu atención para “estar ahí con plenitud”. Evita la distracción del celular.
- Participa cuando sea tu turno o cuando, después de solicitarla, se te brinde la palabra. Evita decir lo que alguien ya ha mencionado; expresa lo que consideres importante siempre y cuando esté relacionado al tema y no haya sido previamente abordado por alguno de los participantes o por el convocante.
- Si por algo has llegado tarde, no interrumpas ni comentes “a lo mejor ya lo abordaron, pero...”; espera el momento del cierre de la junta para plantear tus dudas y/o preguntas si las hubiera.

## Para ambos:

- Sé abierto, no defensivo. Estás ahí para solucionar/enfrentar un reto, no para criticar procedimientos o procesos (eso obedece a otro tiempo y lugar; a menos que ese sea el objetivo de la reunión).
- Comprométete con lo que se acuerde o decida en la reunión.
- Evita salir antes de que la reunión concluya; programa tus tiempos y si tienes una reunión procura dejar un margen de 30 minutos/ 45 minutos para programar tu siguiente actividad del día.

## Después de la reunión:

### Si eres el organizador:

- Envía agradecimiento por la participación; remite la minuta y/o material complementario al que te comprometiste.
- Cumple la parte de los acuerdos que te corresponde; establece un mecanismo de control para dar seguimiento a los procesos y acciones a seguir.
- Registra los avances de la minuta remitida; evalúa la eficacia de la reunión de acuerdo al número de metas/actividades/decisiones que pueden realizarse a partir de ella (la junta como materia prima de las actividades).

## Si eres el participante:

- Espera la remisión de la minuta / material complementario y confirma la recepción. Si tienes dudas, o algo no se refleja adecuadamente según tu percepción, conviene contactar al organizador para resolver la inquietud y prevenir desaciertos respecto lo que de ti se espera.
- **Cumple la parte de los acuerdos que te corresponden;** da aviso al responsable de la reunión cada que se logre alguno de los puntos señalados.

Este modo de proceder, con el antes, durante o después, puede adaptarse perfectamente a reuniones virtuales (ya sea llamadas de audio o vídeo). Hoy en día puedes elevar la productividad sin necesidad de presencia física ¡no lo olvides!

## Preguntas de reflexión para determinar la urgencia de una reunión/junta de trabajo

- ¿Qué pasa (escenario negativo) si NO se puede realizar la reunión en el corto plazo? ¿Hay consecuencias porque la reunión no se pueda celebrar? ¿De qué tipo pueden ser esas consecuencias: financieras, operativas, administrativas, contables, etc?
- ¿Qué pasa (escenario positivo) si la reunión se realiza? ¿Cómo beneficiará a la organización/participantes la celebración de esta reunión? ¿Cómo se notará la diferencia en el día a día a partir de la reunión? ¿Qué cosas buenas pueden ocurrir si la reunión es un éxito?
- ¿El tema a abordar y los puntos claves del mismo exigen la presencia física de los participantes en el mismo momento? ¿Habría otra forma de tratar los puntos claves que se requieren abordar que no sea la reunión tradicional? ¿Es posible plantear una llamada compartida o bien aprovechar la tecnología de vídeo llamada en lugar del desplazamiento físico?
- ¿Cuáles serán los antecedentes que los participantes deberán conocer como parte de la convocatoria a la reunión? ¿Cómo lograré su participación si decido efectuar la reunión?

## Recurso Adicional

Si estás dentro del mundo educativo, aquí tienes un ejemplo práctico para organizar reuniones escolares con Padres de Familia

¡Vamos!



## Ficha resumen 6a. Herramienta - Relación del Líder con su Equipo

**Nombre:** *¿Cómo ser el maestro de las juntas de trabajo?*

**Síntesis:**

Las reuniones o juntas de trabajo son los espacios adecuados para ejercer el liderazgo, saca provecho a tus reuniones, las propias y a las que te invitan, tomando pequeñas acciones que marcarán la diferencia para tus colaboradores. Que cada reunión sea un verdadero encuentro entre personas y no un desperdicio de tiempo y esfuerzo. Una reunión productiva, bien planteada y llevada por quien la modera aportará frutos tangibles para quienes en ella obtienen soluciones y nuevos retos.

**Tres ideas generales:**

1. Considera cuál es tu nivel de participación y adecua tu conducta conforme ello; si eres el organizador, asume el papel activo. Si solo serás el participante, concéntrate en dar lo mejor de ti.
2. Contextualiza cada reunión en tres momentos concretos que pedirán algo de ti: Antes (preparación), Durante (ejecución), Después (seguimiento).
3. Ten claridad en los objetivos de las reuniones, dichos elementos podrán ayudarte a posicionarte en el rol que te corresponde del mejor modo posible. Revisa la conveniencia de las reuniones y su pertinencia respecto los objetivos y metas de los proyectos.

**Consejo final:**

Revisa el listado de puntos que te propongo por cada rol y momento en lo relativo a las juntas de trabajo. Planifica tu próxima junta a la luz de estas recomendaciones y mide la eficacia de tu reunión a partir de los resultados que se obtengan.

## 4 pasos para convertir un conflicto en una oportunidad de aprendizaje



Cortesía PixaBay.Com

Las personas dentro de las organizaciones ante la persecución de metas en concreto que deben alcanzar pueden verse, muchas veces, sujetas a conflictos internos que impiden la obtención de aquello que se busca. La relación interpersonal y la comunicación en un equipo son fundamentales; los conflictos, presentes en todo grupo humano hay que decirlo, suelen poner a prueba la capacidad de las personas para interactuar entre sí. El líder no solo debe apoyar la resolución de dichos conflictos sino que puede, si lo considera adecuadamente, intervenir para aprovechar esta realidad humana orientándola al crecimiento y desarrollo.

*Un conflicto, deja de serlo, cuando las partes involucradas lo miran desde la perspectiva de la posibilidad de aprendizaje y desarrollo. Al romper la estabilidad cotidiana, y las formas previamente asumidas, el conflicto puede ser energía que se capitalice a favor de las personas y las metas que estas personas persiguen con su actividad profesional.*

*¿Cómo incentivar esta situación dentro de los equipos de trabajo de los proyectos y/o las organizaciones?* Te propongo 4 pasos para lograr este cambio de perspectiva que no solo resuelva diferencias, sino que lleve la integración de tus colaboradores al siguiente nivel y ponga en acción lo mejor que tienes como líder.

## 1. Identifícalo

Pueden existir múltiples causas para el surgimiento de un conflicto dentro de un equipo de trabajo o entre los miembros de una organización/institución. Si quieres resolver el inconveniente de fondo, conviene en primer lugar que puedas analizar de qué tipo de conflicto se trata y deberás considerar además el impacto del mismo en el desarrollo de los proyectos y/o los equipos a tu cargo. Con la idea de apoyarte te presento algunos posibles conflictos que ocurren de forma frecuente en las organizaciones:

Tipo de conflicto		Descripción
1	Estructura	Existe una distribución desigual de los recursos materiales dentro del proyecto, existe la percepción del manejo de un poder irracional, se tiene confusión respecto las líneas de autoridad del proyecto / organización
2	Intereses	Existen beneficios específicos que generan antagonismo, discordia, tensión y sentimientos negativos entre las partes involucradas en el conflicto.
3	Valores	Existen criterios diversos para evaluar ideas y soluciones específicas que el proyecto requiere; existen diversas percepciones, en ocasiones directamente contrarias, respecto el mismo tema, las metas del proyecto y/o los valores de las partes involucradas en el conflicto.
4	Relación	Existen problemas específicos de comunicación, carencia de empatía y compañerismo entre los colaboradores; ausencia de mecanismos previamente establecidos para evitar que lo "laboral" pase a lo "personal".
5	Información	Existen divergencias en la información básica, la que debe ser común a todos los involucrados; se presentan "lagunas" de datos dentro de procedimientos específicos; ausencia de documentos o manuales para orientar la actividad del equipo. Existe una disparidad en los procedimientos y criterios de análisis para determinar la urgencia / relevancia de las tareas dentro del proyecto y/o la organización

## 2. Contextualízalo

Una vez que has podido clasificarlo de forma inicial detectando la fuente de la diferencia, es importante “encontrar” el conflicto dentro de la realidad presente e inmediata del proyecto y/o del equipo de trabajo.

La siguiente guía de preguntas puede ayudarte en este paso:

**En general:**

- *¿Qué otros aspectos están en conflicto entre las partes? ¿Qué otras situaciones o conflictos concretos se han derivado de la fuente, tipo de conflicto, detectada?*
- *¿Cómo afecta el conflicto a la realidad cotidiana del equipo y de las partes involucradas? Consulta con las partes involucradas, a fin de poder tener una visión clara de la afectación que ellos consideran recurrente.*
- *¿Cuál es el costo de intentar resolver el conflicto?*
  
- **Considera qué sucedería si no se buscara resolver el conflicto:**
  - *¿Qué es lo peor que pudiera pasar si el conflicto no se resuelve y continúa complicando el día a día del proyecto y de los miembros del equipo?*
  - *¿Cuál sería el costo que deberían asumir tanto los colaboradores como la organización por la incapacidad de resolver el conflicto?*
- **Considera qué sucedería si se buscara resolver el conflicto:**
  - *¿Qué beneficios habría a corto, mediano y largo plazo?*
  - *¿Qué sería lo mejor que podría suceder si se resolviera el conflicto?*
- **A pesar de las diferencias de las partes, ¿Qué puntos tendrían en común las diversas perspectivas? ¿Cómo podrían ayudar la misión, visión y estrategias definidas del equipo y/o de la organización dentro de este conflicto en particular?**

### 3. Abórdalo

Con los dos puntos anteriores trabajados estarás en posibilidad de afrontar de mejor forma, ante las partes, el conflicto detectado y contextualizado.

Para ello te sugiero puedas convocar una reunión para discutir el tema. Si bien en la herramienta anterior hablamos de los detalles generales de las juntas de trabajo, es importante en este tema que observes lo siguiente:

1. **Evita que la reunión tome un tono de “juicio” o de “interrogatorio policial”.** No es de interés, para una resolución inmediata del conflicto, repartir culpas sino encontrar soluciones y alternativas. Por ello debes, como moderador, organizar previamente tus ideas y cuidar, con suma atención, el tono empleado en tus palabras así como la comunicación no verbal que puedas proyectar.
2. **Es importante concientizar a ambas partes respecto los beneficios de resolver la diferencia,** tanto para ellos en particular como para el proyecto y/o la organización. Puede ser conveniente mostrar de forma gráfica / visual esos beneficios para hacerlos tangibles.
3. **Busca situar a las partes en una condición de “amenaza para ambos”,** donde puedas presentar los costos que el conflicto tiene para todos, y las consecuencias que podrían experimentarse de no resolverse satisfactoriamente para el proyecto y/o la organización esta situación lamentable. Procura evitar un lenguaje competitivo entre áreas / personas; resalta un lenguaje incluyente, palabras que afiancen la colaboración en común para hacer frente a esta situación problemática para todos.
4. **Evita en todo momento la definición del problema en términos de “opiniones” o “puntos de vista”,** no dejes que la conversación se centre en lo que ha ocurrido sino en lo que puede suceder si las partes se comprometen a modificar cada quien su influencia y responsabilidad. Permite que se expongan diversos enfoques y perspectivas, reconociendo que son eso justamente: “percepciones”, materia que sirve para la construcción de una solución pero no la solución final.

5. **Busca integrar las necesidades específicas de las partes involucradas;** a partir de ello plantea soluciones que puedan satisfacer a todos los participantes en la reunión. Las soluciones propuestas por ti, que conviene llevar preparadas de forma previa y emplearse si las partes no “ponen de su parte”, deben enfatizar puntos comunes e intereses compartidos.
6. **Si tu autoridad, dentro del proyecto / organización, te lo permite genera algún cambio** en funciones o en distribución de recursos que resulten aceptables para las partes y para el desarrollo del proyecto y el logro de las metas comunes.
7. **En conjunto, todos los participantes, determinen una fecha de cierre,** puede ser a corto o mediano plazo dependiendo la complejidad de la situación, para que el conflicto pueda darse por “terminado”. Programen una reunión específica en la fecha determinada por todos.
8. **Finaliza la reunión recapitulando los acuerdos, asumiendo los compromisos de los involucrados.** Refleja estas pautas en un documento que pueda ser asumido por todos como la ruta crítica a seguir para resolver esta diferencia. Puede ser de utilidad que todos los participantes lo firmen, para hacer patente el compromiso, y se entregue una copia a cada parte involucrada.

#### 4. Síguelo

Un conflicto no se resolverá solo por la celebración de la reunión y por la firma de los participantes. Debe generarse la condición, dada por el compromiso de cada parte involucrada, que permite que efectivamente se resuelva.

El papel del líder es desempeñarse como garantía del acuerdo efectuado. Para ello es importante que, como responsable de un proyecto / equipo de trabajo, verifiques a detalle la observancia y cumplimiento de los acuerdos celebrados. Si crees que solo celebrar y dirigir la reunión resuelve el problema, es probable que debas convocar a otra reunión más pronto de lo que supondrías y volver a iniciar, con un conflicto agravado, la solución de la problemática.

Es importante que no “atosigues” a tu equipo de forma inmediata, esperando resultados como por arte de magia, sino que puedas brindar un tiempo y espacio propicio para que cada parte cumpla con lo acordado. **Brindar distancia no debe traducirse como “indiferencia” de tu parte.**

Para hacerte presente y seguir de cerca el desarrollo y evolución de los asuntos será importante que:

- *Retroalimentes de forma pública todos los logros que encuentres dentro del proceso de resolución en las partes involucradas.*
- *Por otro lado, observa, sin corregir de inmediato, aquellas áreas de oportunidad que el proceso de solución te brinda desde la perspectiva de responsabilidad que ocupas.* Puede ser conveniente, de forma cercana y motivadora, acercarse a cada parte, ya en privado, para dar a conocer esos elementos que aún deben seguirse trabajando para lograr la resolución definitiva del conflicto.
- *Una semana antes, del cumplimiento de la fecha acordada en la reunión de abordaje del conflicto, remite convocatoria a una nueva reunión.* En ella cada parte presentará su sentir respecto los acuerdos y compromisos; deberás informar los logros y detalles aún a corregir que has observado como responsable. Recuerda en este punto que no buscas reavivar la “competencia” entre las partes, sino mantener el “espíritu de equipo” por el cual una mejora ha podido verificarse.
- *Si el conflicto, a pesar del avance de las partes, aún está “vivo”, será necesario efectuar nuevos acuerdos y compromisos* con la consciencia de que, a pesar de todo, ha podido mejorarse, por lo menos, la posibilidad de reconocer y enfrentar el conflicto.
- *Si el conflicto ha podido resolverse satisfactoriamente, será importante poder “celebrar” esta resolución entre todos los involucrados.* Procura una forma sencilla, pero de relevancia para tus colaboradores, donde se de a conocer este logro y pueda festejarse oportunamente.

En el seguimiento y en el acompañamiento personal es donde el líder puede brindarle cara visible al aprendizaje y capitalizarlo: ¿qué hemos aprendido como personas y como miembros del equipo respecto esta situación?, ¿qué haremos si se presenta de nuevo alguna diferencia que impida la vida cotidiana del proyecto y/o la organización?

## Ficha resumen 7a. Herramienta - Relación del Líder con su Equipo

Nombre: *4 pasos para hacer de un conflicto una oportunidad de aprendizaje*

### Síntesis:

Es importante que visualices los conflictos más como oportunidades que como problemas en sí mismos. Un conflicto, adecuadamente gestionado por la competencia de un liderazgo inteligente, será aprovechado por un equipo de trabajo como una manera de crecer y evolucionar en torno a los retos que se buscan completar. El conflicto, no es en sí lo que buscaríamos como oportunidad, sino el contexto que provoca en quienes lo viven y cómo esta situación puede, aunque resulte paradójico, capitalizarse oportunamente.

### Cuatro áreas a desarrollar:

1. Identifica el conflicto, ¿por qué se presenta y cómo se desenvuelve?
2. Contextualiza el conflicto, ¿qué elementos adicionales son importantes considerar en la solución?
3. Aborda el conflicto, genera un ambiente o entorno que permita reconocer la existencia del conflicto y comprometer a las partes en la solución / superación del incidente.
4. Sigue la resolución del conflicto, acompaña a las partes y sé el testigo de calidad para resolver el inconveniente. Lleva el aprendizaje al resto del grupo.

### Consejo final:

Conoce la perspectiva que cada uno de los miembros de tu equipo tienen respecto los conflictos. Reconoce que, dentro de todo equipo, habrá personas habituadas al conflicto que no se resuelve pues para ellos representa un modo, mal aprendido si quieres, de desenvolverse en el ámbito laboral. Procura influir positivamente esa perspectiva con el apoyo de la mayor parte del equipo.



# ¿Cómo negociar adecuadamente y no sentirse derrotado en el intento?



Cortesía PixaBay.Com

Existe una vieja idea, aquilosa como los años de un viejo libro polvoso en una biblioteca olvidada, dentro de las organizaciones / instituciones / empresas que se encarga de impedir el crecimiento y desarrollo de las personas que las integran. El hecho de pensar que solo los “altos mandos” deben “negociar” en momentos cruciales del proyecto / compañía. Es una voz que suele decir, con agrietado sonido, *“la negociación solo es cosa de jefes”*. Ese viejo pensamiento es un grave error. La realidad es que todos los colaboradores de un proyecto que involucra seres humanos, a todos los niveles de puesto o función, pueden obtener beneficios concretos en su desarrollo personal si aprenden a ejecutar de forma óptima una habilidad negociadora.

El líder mismo se verá beneficiado si él y su equipo invierten tiempo y esfuerzo en desarrollar esta habilidad concreta de interacción y colaboración. Negociar les permitirá llevar su rendimiento como equipo a un mejor nivel en su desarrollo personal y profesional.

Por ello, quiero apoyarte con una serie de breves recomendaciones que pueden ayudarte a estar más preparado al momento de “negociar” lo que tengas que negociar; pienso en situaciones habituales como la logística de oficina (un cambio de escritorio o la distribución de la misma, por ejemplo), nuevas condiciones laborales en tu contrato, el cierre de un negocio o la fusión de una empresa. *Toda ruta de negociación tiene puntos similares, aunque en lógica de responsabilidad la “profundidad” de la misma tenderá a ser diferente dependiendo la naturaleza de lo que se sujetará a la negociación.* ¡No lo olvides!

## ¿Qué podemos entender por “negociación”?

Es una habilidad clave por la cual dos o más partes (personas / áreas/ empresas) pueden establecer un convenio o acuerdo que genera el mejor rendimiento posible para cada “participante” de la negociación. Este convenio o acuerdo general es la base para la construcción de un vínculo duradero entorno a algún servicio / producto / alianza definida que genera una relación de calidad entre las partes.

Te invito a pensar la negociación desde tres verbos de acción que pueden evitarte la situación de “salir derrotado” de un acuerdo o negociación específica:

1. Prepárate para negociar.
2. Muéstrate en la negociación.
3. Vincúlate a los acuerdos.

### 1. Prepárate para negociar

La mayor parte del éxito de una buena negociación supone la preparación ardua y dedicada que posibilita la ampliación del campo de acción de lo que aportas “sobre la mesa” al momento de generar el acuerdo frente a la contraparte. Por ello:

- Genera un ejercicio de consciencia respecto las fortalezas personales y/o de la organización que representas, así como de las áreas de oportunidad (donde pudieras ser vulnerable frente al otro); identifica dichas fortalezas y piensa en ellas como un “plus” que aportará a la otra parte si se realiza el acuerdo; reconoce las áreas de oportunidad y piensa en ellas desde la perspectiva del acuerdo que se busca (¿pueden solventarse con la negociación? / ¿pueden considerarse áreas de crecimiento y/o desarrollo dentro del acuerdo a realizar). Podrás apoyarte durante la negociación en estos puntos previos que has analizado.
- Considera el objetivo de la negociación, puedes ayudarte con las siguientes preguntas:
  - *¿Qué se quiere lograr?*
  - *¿Qué necesita la contraparte para animarse a concretar el acuerdo?*
  - *¿Qué concesiones estarías dispuesto a hacer para lograr el acuerdo y que este incluya beneficios e intereses mutuos?*
  - *¿Qué no estás dispuesto a negociar? / ¿Realmente hay condiciones que plantearías como “irrenunciables”? / ¿Por qué no estarías dispuesto a negociar ese conjunto de situaciones en concreto? Pensar en estas razones se revela como crucial por si debes externar a la contraparte aquello que no quieres negociar dentro del acuerdo (siempre de modo cordial, pero firme).*
- Analiza a tu contraparte, busca la mayor información posible sobre la persona / área / empresa con la que negociarás. Vale la pena considerar: *intereses, estilo de negociación, fortalezas, experiencia, hábitos, costumbres, competencia actual y posible, situación financiera / operativa, tiempo disponible para el proyecto / acuerdo, recursos invertidos al momento para plantear el acuerdo.*
- Genera una agenda donde se especifiquen los temas a tratar, lo que no se abordará y los marcos de posibles acuerdos (opciones que podrías ofrecer a la contraparte); conviene generar respuestas posibles a los posibles acuerdos que la contraparte pudiera plantearte.
- Analiza el mejor escenario, *¿qué puede pasar para ti si se logra el acuerdo? ¿qué pasaría para la contraparte si se logra el acuerdo?*

- Analiza los costos que representaría para ambas partes no realizar el acuerdo, *¿qué dejarían de ganar ambas partes si no logran un convenio que beneficie a ambas partes?*
- Ten previsto el escenario de qué hacer si las cosas no resultan como esperas que resulten. Recuerda que el desarrollo y el cierre de la negociación tienen cierto componente de incertidumbre; ¡no todo depende de ti! Así que cumple con tu preparación y observa si la otra parte lo ha hecho también.

**Tip básico:** A mayor responsabilidad en la negociación mayor preparación. A mayores consecuencias y efectos, derivados del acuerdo que se genere, mayor debe ser la conciencia de responsabilidad y compromiso de quien negocia.

## 2. Muéstrate en la negociación

Al darse cumplimiento a la fecha y hora acordada para la primera reunión, es importante que procures:

- Genera un ambiente de apertura, cordialidad y confianza antes de iniciar propiamente la negociación. Muestra naturalidad y seguridad, ello puede ayudar a disminuir la tensión inicial.
- Encuentra formas de reconocer y apreciar las emociones de la contraparte; hazle patente que reconoces su experiencia y trayectoria. Muestra respeto.
- Concéntrate en los objetivos del acuerdo y/o en los puntos centrales acordados como agenda de la reunión. Habla de manera pausada, mantén claro tu propósito. Si comunicas desde la naturalidad, transmitirás confianza.
- Haz preguntas y brinda la oportunidad de respuesta a tu contraparte; guarda silencio mientras la otra parte habla / expone / presenta. No te apresures a dar explicaciones no pedidas antes de tiempo.
- Describe tus argumentos para llegar a la propuesta (o a las alternativas que has preparado), así serás más contundente.
- Toma en cuenta cómo la contraparte recibe la información que proporcionas; revisa los mensajes emocionales y corporales que te envía, analiza brevemente y trata de brindar una respuesta empática a su perspectiva / planteamiento general.
- Si se ha podido lograr un acuerdo, en el cruce de posibilidades de ambas partes, favorece la identificación de intereses y beneficios comunes; es el momento de reiterar y verificar los compromisos logrados.

Tip básico: Muestra tu humanidad con firmeza, no con autoritarismo. Ten presente que la humanidad no es una debilidad, es un puente a recorrer dentro de la negociación y que desde la humanidad, más allá de los beneficios y costos económicos, se construye la confianza.

### 3. Vincúlate a los acuerdos

Una vez efectuada la negociación y alcanzado el acuerdo de ambas partes, es crucial el seguimiento e implementación de los acuerdos, por ello pon todo de tu parte en el proceso para que la negociación no corra riesgo respecto una posible falta de compromiso imputable a tu desempeño. Yo le llamo: “*poner siempre la pelota en el lado de la cancha de la contraparte*”, para ello:

- Genera una reunión complementaria, o acuerden un mecanismo de seguimiento virtual si fuera el caso, para que se defina la forma de documentar, implementar y dar seguimiento a los acuerdos efectuados por cada parte. Destina los recursos necesarios desde tu responsabilidad para que las cosas sucedan.
- Ten presente que el resultado de la negociación no es un documento que refleje los acuerdos, el resultado deberán ser los beneficios e intereses, la solución en sí misma, tangibles para ambas partes. Es importante poder generar “evidencia” de dichos beneficios y tenerlos presentes, a lo largo de la relación de confianza establecida a largo plazo, para evitar el sentimiento de “derrota” o de “pérdida” en la negociación por cualquiera de las partes.

Tip básico: Es necesario llevar a la vida práctica la filosofía de “ganar-ganar” que imprime toda negociación adecuada. Los acuerdos serán base para nuevos acuerdos; las alianzas pueden siempre profundizarse; la confianza construida y cimentada por resultados evidentes será la verdadera materia que hará vivir la negociación.

**¡NO LO OLVIDES!**

**PREPÁRATE**  
¿Quién eres y qué buscas en el acuerdo?

**MUÉSTRATE**  
Tu persona y tus opciones, la otra persona y sus opciones ¿cómo responder?

**VINCÚLATE**  
¿Cómo vas a hacer valer tu compromiso y responsabilidad?

**CONFIANZA**  
¿Cómo la generas? ¿Cómo la vas a honrar dentro de tu negociación?

**LLEVA EL "GANAR - GANAR" A LA VIDA PRÁCTICA**

DESARROLLADO POR HÉCTOR SAMPIERI RUBACH

HAZ  APRENDE

[www.hazyaprende.com](http://www.hazyaprende.com)

PASOS PARA LOGRAR UN ACUERDO EXITOSO

**¿NEGOCIAR?**



## Descarga el tríptico

Útil resumen de esta herramienta, con la recapitulación de las ideas más importantes. Prepara tu próxima reunión de negociación con estos términos y obtén un mejor resultado.

¡Vamos!

## Ficha resumen 8a. Herramienta - Relación del Líder con su Equipo

Nombre: *¿Cómo negociar adecuadamente y no sentirse derrotado en el intento?*

### Síntesis:

La negociación no es solo una habilidad de "jefes". Todos dentro del equipo pueden y deben negociar; piensa en tu liderazgo como un ejemplo del desarrollo y modelaje de esta habilidad frente a tus colaboradores. Negociar para ganar todos, para ganar del mejor modo posible. No conviene negociar solo para perseguir intereses personales sin tener visión de contexto. Negociar para crecer y favorecer el desarrollo de las personas que integran los equipos de trabajo que, con ánimo y decisión, persiguen y acometen metas específicas dentro de un proyecto.

### Tres áreas a desarrollar:

1. Prepara tu negociación, ¿por qué y para qué iniciarás este proceso?
2. Muéstrate en la negociación, ¡da lo mejor de ti en el mejor momento durante el proceso!
3. Vincúlate a los acuerdos, ¡cumple tu parte y profundiza en la solución propuesta!

### Consejo final:

Reconoce los beneficios y riesgos de una negociación; ten en cuenta qué y hasta dónde puedes ceder, y ten en cuenta qué y hasta dónde puede ceder la persona con la que estás negociando. No le pidas que haga o deje de hacer algo que tú mismo no harías o dejarías de hacer. Para poder profundizar en tu perspectiva deberás explorar y experimentar, lo más que puedas, la perspectiva de la persona con la que te encuentras negociando.

# Conclusión

¡Gracias nuevamente por tu suscripción y por llegar hasta la última página conmigo!

Deseo sinceramente que estas herramientas, creadas y sistematizadas para ofrecerte puntos de reflexión y autoconocimiento, te permitan tener una mejor relación contigo mismo en cuanto líder de un equipo, y que, además, te brinden renovadas estrategias para acudir al encuentro de la gente que conforma tu equipo de trabajo. Esoy convencido de que aplicarlas te hará ganar en lo personal y crecer en lo profesional. Al menos, así ha sido conmigo y por ello te comparto mi experiencia para tu beneficio.

*¡Sé el genial y productivo líder que puedes ser, desde el convencimiento y la mejora personal! ¡Es el momento de dar el mejor de tus esfuerzos para no estancar tu liderazgo y seguir creciendo como persona y como profesional!*

---

## ¡No dejes de contarme!

Si este E-Book ha sido un apoyo concreto y específico en alguna área de tu actividad personal, profesional y laboral ¡estaré encantado de conocer tu experiencia y perspectiva!

¡Escríbeme!

