

Planificar, fijar metas, fomentar el trabajo en equipo, realizar reuniones efectivas... todo competencias de un gran líder. ¿Prestas la suficiente atención a estos aspectos? En este módulo te daremos las pautas para sacar el mayor potencial a todas estas acciones.

PLANIFICACIÓN

MÓDULO 4

ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN	2
1. LA IMPORTANCIA DE PLANIFICAR.....	2
2. DEFINIENDO LAS METAS DE TU EQUIPO	4
3. TRABAJO EN EQUIPO	7
4. REUNIONES EFECTIVAS.....	9
5. CONCLUSIONES.....	12



0. INTRODUCCIÓN

En el presente módulo veremos como una organización que esté llamada al éxito destina los recursos necesarios a planificar sus acciones. Para ello os ayudaremos a comprender la importancia de una buena planificación. Una vez que tenemos clara la importancia de planificar hemos de pasar a definir los objetivos y metas de nuestro equipo, ya que los mismos nos ayudarán a alcanzar el éxito. Además, veremos la importancia de medir los resultados obtenidos para controlar que las acciones emprendidas estén teniendo éxito. Por último, os ayudaremos a organizar vuestro equipo y las reuniones del mismo para sacar el máximo provecho a todas y cada una de vuestras acciones.

En resumen, un módulo muy enfocado a la importancia de la planificación y la correcta organización como métodos de trabajo que guíen al líder y a su equipo en el camino hacia la excelencia. Comencemos.

1. LA IMPORTANCIA DE PLANIFICAR



Queremos comenzar el módulo señalando la importancia de una buena planificación. Nos atrevemos a afirmar que la planificación es una actividad inherente al ser humano, que ha propiciado su desarrollo como especie y que hoy en día resulta fundamental para el desarrollo social y económico de cualquier estructura pública o privada cuyo objetivo sea un funcionamiento eficiente.

Planificar, cuando nos referimos a la gestión de personal, no es más que trazar el rumbo para lograr los objetivos que nos marquemos como equipo, o dicho de un modo más sencillo: **establecer un plan**. Para ello tenemos que tener muy claro en qué punto nos encontramos y hacia dónde queremos ir. Esto significa que conocer a nuestro equipo y a nuestra gente resulta fundamental, saber cuáles son sus capacidades y el potencial que como líderes les haremos desarrollar nos ayudará a la hora de planificar nuestras acciones de un modo efectivo y realista.



Por lo tanto, a la hora de planificar, la primera de las acciones que hemos de emprender es hacer la **radiografía exacta de nuestro equipo** y el punto exacto en el que nos encontramos, así como analizar todos los factores propios ligados a las características de nuestro personal que influyen en nuestra organización y los factores ajenos que también van a marcar la planificación que realizamos (condicionantes del mercado, estrategia de la competencia, etc.).

Sobre los aspectos externos hemos de destacar el nulo papel que jugamos a la hora de poder controlar los mismos; sin embargo sí que podemos anticiparnos a su aparición con el fin de dar la mejor respuesta posible. Siempre van a surgir eventos imprevistos que tendremos que abordar lo más rápidamente posible para poder sobreponernos a los mismos y que sus consecuencias no sean irreversibles. Aquí desempeña un papel fundamental **la adaptación**, ya que será la aptitud que nos permita sobreponernos a las malas pasadas que nos puedan jugar los factores externos. Por lo tanto, a la hora de planificar hemos de tratar de prever dichos factores de riesgo y transmitir a nuestro equipo la necesidad de adaptarse a este tipo de situaciones.

Por otra parte, hemos de señalar que gracias a una buena planificación podemos obtener importantes ventajas competitivas frente a nuestros competidores. Como ya hemos señalado, gracias a la planificación tendremos una visión realista de nuestras fortalezas y debilidades, lo que nos hará poder enfrentar mejor a la competencia. Para ello, **compararemos nuestras fortalezas y debilidades con las de nuestros competidores**, para desarrollar la estrategia de comercialización más adecuada que nos permita tener ventajas competitivas frente a nuestra competencia.

De todas formas, a la hora de realizar nuestra planificación hemos de tener presente que **no podemos plantear acciones rígidas e inmutables**. Lo más aconsejable es trazar líneas a seguir que puedan ser modificadas según vayan cambiando las circunstancias.

Por lo tanto, y a modo de resumen veamos los pasos a seguir para poder planificar:

1. Radiografía exacta de nuestro equipo.
2. Fomentar la adaptación.
3. Comparar nuestras fortalezas y debilidades con las de la competencia.
4. Evitar que las acciones planteadas sean rígidas e inmutables.

Como se ha visto, la planificación es una herramienta indispensable a la hora de fijar prioridades, definir estrategias y saber cómo ejecutar las decisiones tomadas, teniendo un mayor control del proceso y no dejándolo en manos de la improvisación.

Una vez vista la importancia de la planificación y los pasos que hemos de seguir para poder llevarla a cabo, ya estamos listos para pasar al siguiente punto y poder marcar los objetivos y metas de nuestro equipo con total solvencia.



2. DEFINIENDO LAS METAS DE TU EQUIPO



Una vez constatada la importancia de establecer un plan, como líder tendrás la obligación de elaborar, separar y clasificar el plan atendiendo a las prioridades de tu equipo y diseñando los métodos necesarios para lograr alcanzar los objetivos y metas marcados en el plan.

Para ello simplemente hay que seguir unos sencillos pasos que nos acercarán a nuestras metas. Veámoslos uno por uno:

- 1. Marca el resultado deseado.** Tenemos que ser capaces de visualizar los resultados que pretendemos alcanzar a la hora de elaborar el plan. Estos resultados serán fundamentales, ya que en función de los mismos diseñaremos nuestro plan. Por ello, como líder tienes la obligación de pararte a pensar sobre cuáles son los resultados que pretendes alcanzar antes de comenzar a redactar nada. Tómate el tiempo que consideres necesario, ya que esta parte del plan marcará el éxito o fracaso del mismo.
- 2. Define la situación actual de tu equipo.** Como ya te habíamos señalado en el apartado anterior, un líder ha de conocer en profundidad la situación de su equipo y de cada uno de sus miembros para posteriormente poder establecer el plan de actuación de su equipo. Recuerda que tu análisis ha de reflejar la situación interna y externa, ya que ambos aspectos te ayudarán a la hora de fijar metas realistas y alcanzables.



3. Fija las metas. Ha llegado el momento fundamental en nuestro proceso de planificación: para que el plan sea exitoso define las metas junto a tu equipo, hazles participes de tus decisiones con metas realistas y consensuadas, pero con cierto punto de dificultad para estimular a nuestros comerciales y mantenerlos motivados. Realiza descripciones claras y medibles de cada una de las metas y defínelas en el tiempo.

4. Elaborar el programa de acciones concretas. Otra técnica que te ayudará a alcanzar las metas es dividir las acciones en acciones parciales, concretas y fácilmente realizables, como pequeños peldaños de una escalera que te permiten subir al piso superior. Por ello resulta fundamental elaborar un plan de acción definitivo en el que se incluya cada una de las acciones concretas a realizar para poder alcanzar las metas que nos hemos marcado.

Cuando formulemos los planes de acción necesitaremos involucrar a todos los miembros del equipo y asegurarnos de que todas las acciones sean comprendidas por nuestro equipo. Para ello les marcaremos los siguientes puntos:

- Requerimientos para poder alcanzar las metas establecidas.
- Funciones que realizará cada uno de los miembros del equipo.
- Relación entre las diferentes acciones.
- Tiempos concretos para realizar las acciones.

Con todo esto lograremos que las gestiones que realicen los miembros de nuestro equipo resulten eficientes y que nuestros comerciales estén focalizados en acciones concretas. Además podremos mantener un nivel alto de motivación y nos puede ayudar a elaborar un plan de incentivos ligado a la consecución de cada uno de los objetivos parciales, lo que aumentará el rendimiento de nuestro equipo.

5. Prioriza las acciones. Una vez establecidas las metas y las acciones concretas realizaremos tablas que nos permitan ordenar por relevancia cada una de las acciones y fijarlas en el tiempo. Lógicamente ordenaremos las acciones por su importancia, ejecutando primero siempre las más importantes. Además, estas acciones serán definidas con el máximo nivel de detalle posible, para simplificar la realización de las mismas sin errores.

6. Define los recursos. Tenemos que medir a la perfección los recursos económicos y humanos que hemos de emplear para poder llevar nuestro plan a buen puerto y alcanzar las metas que nos hemos fijado. También será fundamental medir la inversión en tiempo que hemos de realizar para estudiar la rentabilidad de nuestro plan. Recuerda que a la hora de definir los recursos hemos de ser realistas si queremos obtener los datos correctos.



- 7. Identificar alternativas de acción.** Como ya te habíamos comentado en el primer punto de este módulo, debido a ciertas variables externas no controlables, cuando establecemos nuestras metas debemos planificar la aparición de obstáculos y contingencias fruto de las dinámicas de un mercado cambiante y altamente competitivo. Por lo tanto, a la hora de planificar siempre tenemos que dejar margen para posibles cambios en los costes, en los efectivos humanos disponibles o en el tiempo que hemos destinado a cada una de las acciones. Si tenemos prevista la aparición de estos posibles contratiempos conseguiremos minimizar el impacto de los mismos.
- 8. Evaluación de los resultados.** Todo proceso que incluya la planificación ha de incluir su propia metodología de evaluación y seguimiento. Para ello te aconsejamos que te concentres en medir lo esencial, sin perder el tiempo en los pequeños detalles. La evaluación ha de ser continua para, en el caso de que existan posibles desviaciones, poder identificarlas a tiempo y aplicar acciones correctivas que nos permitan alcanzar nuestra meta.

Para aumentar la probabilidad de éxito te aconsejamos la elaboración de cuadros que permitan definir claramente cada una de las metas que queremos alcanzar, con sus acciones concretas, su marco temporal, los recursos a emplear y la evaluación de los resultados. Plasmar todo por escrito es totalmente necesario.

META: _____

Acciones concretas	Marco Temporal	Recursos a emplear	Evaluación

Obstáculos y contingencias:

Soluciones previstas:



3. TRABAJO EN EQUIPO



Como líderes tenemos la obligación de alcanzar todas las metas que nos vayamos marcando. En este viaje resultará fundamental rodearnos de un buen equipo, compuesto por gente competente y comprometida. Ya sabemos que esto depende en gran medida de lo que nosotros hagamos como líderes, porque en nuestras manos está el formar a nuestro equipo para que funcione a la perfección y trabaje como un todo.

Para ello hemos de elegir siempre a la gente más capacitada para formar parte de nuestro equipo, gente con personalidad, con ideas propias, que sean autónomos, leales y honestos. Un buen líder no tendrá nunca miedo a rodearse de gente brillante, ya que la seguridad que tiene en sí mismo le hace no tener miedo a que nadie le pueda hacer sombra.

También tenemos que saber rodearnos de gente con ideas diferentes a las nuestras, aunque al principio nos pueda parecer problemático, ya que de la variedad de ideas y caracteres nace el equipo perfecto gracias a la complementación. Para ello tenemos que crear un equipo capaz de compartir información, abierto a las discusiones y al debate de ideas, que sepa escuchar y que se muestre receptivo a las ideas de los demás. Como siempre, predicaremos con el ejemplo.

Como líderes tenemos que hacer que fluya la información, no solo de manera vertical, sino también horizontal, propiciando el enriquecimiento de todos los miembros de nuestro equipo y haciéndoles partícipes del modelo de negocio. Esto nos ayudará a generar una visión conjunta sobre la orientación de nuestro negocio. Para lograr este objetivo nos serán muy útiles las reuniones, aunque en este aspecto nos detendremos en el siguiente punto del módulo.



También trabajaremos en el desarrollo de la confianza mutua entre cada uno de los miembros de nuestro equipo, fortaleciendo así el trabajo del grupo en su conjunto. Exigiremos lealtad y seremos los primeros en ofrecerla al grupo. El líder dará la cara por su equipo en todo momento, nunca poniendo a los pies de los caballos a ninguno de sus miembros.

Por otro lado, tenemos que evitar la sobreprotección de nuestros comerciales. Si hacemos esto los comerciales nunca llegarán a asumir responsabilidades y dependerán de nosotros en todo momento. Además consumirán una cantidad de recursos en forma de tiempo y energía demasiado elevada que no permitirá el crecimiento laboral y personal de los comerciales ni el nuestro propio.

Otro punto fundamental es tener la suficiente visión como para apartar a aquellos comerciales que restan en vez de sumar, o dicho de otro modo, aquellos comerciales que desestabilizan a los equipos. Hay que estar atento para saber cuándo esto está ocurriendo y actuar con rapidez, antes de que el resto de los comerciales se vean afectados por la forma de actuar del comercial problemático. Si no actuamos con rapidez el equipo se verá afectado, perdiendo su eficacia y, en el peor de los casos, comenzando a descomponerse hasta su total desintegración.

Para acabar, te queremos dar una serie de diez sencillos consejos que te ayudarán a conseguir todos los objetivos que hemos ido detallando:

1. Consigue que cada miembro de tu equipo tenga claras sus metas y su papel dentro del equipo.
2. Establece reuniones periódicas con tu equipo que permitan revisar y evaluar el desempeño del equipo y reforzar la confianza.
3. Fomenta la comunicación en el equipo, se el primero en estar dispuesto a escuchar y consigue que el resto de los miembros también lo esté.
4. Utiliza las reuniones individuales para reforzar la confianza de tus comerciales en su líder.
5. Fomenta la participación de los miembros de tu equipo dando oportunidades a la entrada de nuevas ideas a la hora de trabajar para alcanzar las metas.
6. Realiza actividades de grupo más allá de lo que es puramente el trabajo para fortalecer los lazos entre los miembros de tu equipo.
7. Cuando se vayan alcanzando objetivos en la labor comercial de tu equipo, celebrad los mismos como el equipo que sois para reforzar la motivación.
8. Diseña un programa de incentivos que premie el buen desempeño y motive a los miembros del equipo a dar lo máximo de ellos mismos.
9. Utiliza las reuniones para resolver cualquier duda que te puedan plantear los miembros de tu equipo y transmitirles apoyo y energía.
10. Mantén siempre informado a tu equipo sobre los avances y logros que vaya cosechando en su día a día.



4. REUNIONES EFECTIVAS



Como último punto de este módulo queremos ofrecerte las directrices para llevar a cabo reuniones efectivas, de calidad y en las que exista una correcta comunicación de los mensajes a transmitir. Este es un aspecto que todo líder ha de manejar con soltura para gestionar del mejor modo posible a su equipo. Por tanto, no lo trates como un aspecto menor y dale la relevancia que realmente tiene para tu desempeño como líder.

Antes de nada queremos señalar la importancia de que el líder llegue con los temas bien trabajados a la reunión. El líder ha de realizar un trabajo previo que permita marcar claramente cuáles son los objetivos de la reunión, con unos puntos del día bien definidos y comprensibles para todos los participantes.

Tenemos que evitar el riesgo de que los miembros de nuestro equipo sientan que se les está haciendo perder el tiempo en reuniones periódicas en las que no se acuerda nada o simplemente no tienen un objetivo claro y por tanto no sirven para nada.

Uno de los primeros puntos a tener en cuenta cuando organizamos reuniones es que su complejidad irá muy ligada al número de personas que participen en dicha reunión, siendo la complejidad mayor a mayor número de participantes, como es lógico. Pero también hay otros factores que influyen en la complejidad en función del tipo de reunión al que nos enfrentemos, requiriendo un mayor grado de preparación por parte del líder a medida que el tema resulte más complejo.

Antes de la reunión realizaremos el siguiente trabajo previo:

1. Clarificaremos el propósito de la misma.
2. Determinaremos los asistentes, el tiempo y el lugar de la misma.
3. Prepararemos la sala para la celebración de la reunión con todo lo que sea necesario para el buen desarrollo de la misma.



4. Haremos el trabajo previo de tratar de prever las preguntas que puedan surgir y sus respuestas.
5. Distribuiremos el orden del día a cada uno de los participantes en la reunión.
6. Serás el primero en llegar a la reunión, como muestra de respeto a todos y cada uno de los miembros de tu equipo.

Este trabajo previo nos va a ayudar a que la reunión sea un éxito organizativo, pero no solo con esto vamos a celebrar una reunión exitosa, también nos tendremos que preocupar de la ejecución de la misma. Para ello, os proponemos una serie de puntos a trabajar para mejorar vuestro liderazgo durante las reuniones:

1. Controla los tiempos, tanto de inicio como de final de reunión.
2. Toma notas de todo lo que se vaya proponiendo durante la reunión.
3. Al comenzar la reunión, abrimos indicando el motivo de la misma de un modo claro y preciso.
4. Fomenta la participación en un ambiente abierto.
5. Practica la escucha activa y debate los asuntos de uno en uno.
6. No interrumpas bajo ningún concepto.
7. Muestra interés por las opiniones de tu equipo.
8. Deje para más adelante los temas que surjan y a los que no se les pueda dar una respuesta inmediata.
9. Asigna la persona o personas encargadas de velar por el cumplimiento de los acuerdos que se tomen durante la reunión.
10. Cierra con un resumen de los acuerdos alcanzados en la reunión.

Si cumples con estos sencillos puntos te garantizamos que tus reuniones serán siempre un éxito, tanto para ti como para tu equipo. Pero aún nos falta una última parte que tenemos que trabajar con la misma seriedad que los puntos que hemos visto hasta el momento, y se trata de lo que hemos de hacer después de la reunión:

1. Resumen por escrito de todos los puntos tratados durante la reunión, con las aportaciones y las decisiones tomadas.
2. Damos seguimiento por escrito a todas las decisiones aprobadas, con sus acciones concretas y sus plazos de ejecución.
3. Tras el fin de la reunión hemos de evaluar cómo ha transcurrido la misma y si ha cumplido con los objetivos previos.

Hasta este momento se ha tratado el enfoque de la reunión antes, durante y tras el desarrollo de la misma. Ahora os queremos dar una serie de consejos para tratar las diferencias que pueden surgir durante la misma sin herir las sensibilidades de los allí



presentes. La discrepancia más habitual es la aparición de diferentes opiniones. Cuando esto sucede el líder ha de saber gestionarlas, para lo que os proponemos el uso de los amortiguadores a la hora de rebatir ideas. Veamos los principales:

- Entiendo lo que estás diciendo y te propongo...
- Hay que considerar este aspecto...
- Eso es cierto y además tenemos que hablar de...
- Compara esa idea con esta otra...
- ¿Has pensado alguna en vez en...

Estas son solo algunas propuestas del uso de los amortiguadores; no son los únicos que pueden y deben usarse, pero lo importante es que te quedes con la idea de la necesidad de su uso, ya que aumentarán tu asertividad y te ayudarán a dar un enfoque más suave en el intercambio de opiniones, consiguiendo que tu comercial se muestre más predispuesto a escucharte.

Por último, queremos proponerte un listado de ocho sencillos puntos que te ayudarán a aprovechar al máximo todas y cada una de tus reuniones:

1. **Inicio de reunión a tiempo.** Inicia la reunión aunque no esté todo el personal, no castigues a quienes llegaron a tiempo. Si mantienes este protocolo en el tiempo conseguirás que todos acaben llegando a la hora.
2. **Avisa con tiempo.** Consigue que todos los participantes estén avisados con un adelanto de unas 48 horas y trata de despertar su interés en el aviso enviado.
3. **Envía los temas por adelantado.** Que todos los participantes tengan los temas a tratar dentro del plazo de 48 horas para que puedan documentarse y hacer las reuniones más interesantes y participativas.
4. **Asegúrate de fijar un meta.** No dejes nada a la improvisación y ve a por la meta marcada previamente para garantizar el éxito de la reunión.
5. **Estimula la participación.** Las preguntas pueden ayudar a conseguir una mayor participación en las reuniones. Diseña las mismas previamente.
6. **Que la gente se sienta cómoda.** Asegúrate de que la sala escogida y el mobiliario permitan a la gente sentirse cómoda para hacer más agradable la reunión.
7. **Realiza pausas si la reunión se alarga en exceso.** Café, pausas para comer, cenar, etc. Recuerda que hemos de oxigenar el cerebro.
8. **Marca la próxima reunión.** Al finalizar marcamos la próxima reunión y si algún tema ha quedado pendiente dejamos claro que será tratado en la misma.

Como ves, son todo sencillas acciones que hemos de incorporar a nuestro método a la hora de organizar reuniones para que las mismas se conviertan en un elemento de provecho que permita avanzar a nuestro equipo.



5. CONCLUSIONES

A lo largo del presente módulo hemos visto la importancia de la planificación si queremos que nuestro equipo trabaje con el máximo rigor y pueda cosechar los mejores resultados posibles, para lo cual antes de nada tenemos que conocer a nuestro equipo y cada uno de sus miembros en profundidad.

Además, hemos aprendido a marcar las metas y a elaborar planes de acción concretos que nos permitan alcanzarlas, haciendo frente a todo tipo de condicionantes internos y externos.

Para que todo esto funcione hemos aprendido a poner en práctica medidas que mejoren nuestro trabajo en equipo como pilar fundamental en la consecución de las metas de nuestro equipo.

Por último, te hemos dado las pautas para que tu equipo nunca considere las reuniones como una pérdida de tiempo, haciendo de las mismas un proceso efectivo con el que mejorar nuestro liderazgo y tomar las decisiones que nos conduzcan al éxito.

Un módulo muy práctico; te aconsejamos que comiences a ponerlo en práctica desde ya en tu día a día para mejorar tu liderazgo.

“No planear es planificar el fracaso.” Alan Lakein.

