

Material Imprimible

Curso Liderazgo para mandos medios

Módulo Modelos que funcionan vs modelos contra-productivos

Contenidos:

- Ladrones de tiempo. Optimización de reuniones eficaces
- Gestión del conocimiento. Opacidad vs transparencia en la transmisión de información.
- Acceso a la información compartida. Métodos

Ladrones de tiempo

Anteriormente hemos conocido las principales características del liderazgo centrándonos en los modos de comunicación como la estructura base de la organización. Sobre estos cimientos, en esta oportunidad vamos a explicar en detalle los métodos de trabajo que nos van a permitir crear equipos de trabajo más eficientes ampliando nuestras habilidades sobre gestión del tiempo y del conocimiento. Comenzamos viendo uno de los problemas que más impactan sobre la eficiencia de una organización, esto es, los ladrones de tiempo.

Hemos visto en los módulos anteriores la importancia de establecer una buena comunicación con el equipo para que en el momento en el que el líder informa a este sobre la tarea a ejecutar, todos tengan visibilidad completa sobre la misión global y particular.

Mediante el feedback horizontal y vertical bien aplicado tenemos la base mínima sobre la que trabajar; sin embargo, a pesar de que las instrucciones sobre la tarea estén claras y el trabajo repartido, a menudo suceden situaciones que están fuera del control del líder y que contribuyen a demorar la tarea perjudicando la buena marcha de la organización. Estos son lo que llamamos **ladrones de tiempo**, y los vamos a dividir en internos y externos.

Los ladrones de tiempo internos son los que provienen de nuestra propia conducta, todas nuestras actitudes a la hora de enfocarnos a la realización de una tarea en cuanto a tiempo de realización, distracciones mentales, hábitos perniciosos etc.

Son los que podemos controlar si los identificamos correctamente con el objetivo de poder neutralizarlos o reducir su impacto sobre nuestra ejecución en el momento de centrarnos en resolver las tareas laborales que nos son asignadas.

Entre ellos destacamos:

- La ausencia de planificación de nuestras tareas diarias. Es importante llevar una agenda o una lista de tareas diaria para enfocarnos en la cantidad de trabajo a realizar. En función de esta planificación podremos decidir cuáles son las tareas que requieren prioridad, cuáles son aquellas que nos van a consumir más recursos o tiempo, y con estos datos diseñar un plan de acción.
- No identificar con claridad los objetivos y prioridades. Antes del reparto del trabajo trata de organizar las tareas similares y agrúpalas, facilitando así al equipo que

trabaje de modo uniforme. Asimismo, establece límites de tiempo para que las entreguen terminadas comunicándolo con la suficiente antelación.

- En tercer lugar, dificultades en la toma de decisiones. Un líder debe conocer los métodos de decisión que le permitan ahorrar tiempo en la ejecución de la tarea. Un líder que duda entre dos métodos de trabajo a seguir, demora enormemente la buena marcha de su equipo y de la organización. En paralelo, un líder que duda genera desconfianza entre los miembros de su equipo. Si tomamos en cuenta el paradigma de líder-guía, el equipo espera de él que les marque la línea a seguir, y cualquier dubitación percibida por el equipo sobre el plan propuesto por el líder repercutirá en pérdida de autoridad sobre el método propuesto para realizar la tarea. Por eso es preciso, como vimos en las clases anteriores, que el líder posea toda la información posible para poder decidir con todos los datos a su alcance. Una vez tiene la información, comunicar al equipo cuál es la mejor opción y explicarles por qué vamos a seguir este método concretamente. En todos los casos damos por hecho que el líder conoce a fondo la tarea, está informado de los procedimientos a seguir y conoce el método tras haberlo aplicado en ocasiones anteriores, probando que funciona de forma óptima.
- Asimismo, la falta de comprensión de la tarea. Si los empleados no han comprendido bien las instrucciones aumenta el riesgo de ver incrementado el número de veces que se producirán interrupciones para pedir clarificaciones sobre el procedimiento. Compensa en este caso extenderse inicialmente en las explicaciones sobre la tarea y asegurarse de que se comprendió para evitar interrupciones posteriores. El líder debe facilitar al equipo la posibilidad de hacerle cuantas preguntas sean necesarias para comprobar que se han entendido las instrucciones.
- Además, no ser asertivo en la comunicación con los superiores, es decir, asumir más tareas de las que se pueden completar. En la comunicación con los superiores, el mando intermedio debe responder por sí mismo y por su equipo, tomando las tareas que verdaderamente puede asumir. A menudo se tiende a decir sí a todo lo que nos ordenan por temor a no estar a la altura de nuestra posición, pero es preferible hacer una tarea bien que 5 mal.
- Por último, estar conectado a servicios de mensajería instantánea o redes sociales. Los mensajes, notificaciones etc. que recibimos en el celular o la computadora son poderosos ladrones de tiempo y energía, nos desconcentran de la tarea y las constantes interrupciones hacen disminuir el nivel de atención.

¿Cómo anular los ladrones de tiempo internos? Lo primero que hay que hacer es poner por escrito las tareas a realizar hoy. Se recomienda disponer de un tablero para visualizar claramente el espacio que ocupan. Los tableros Kanban donde colocamos las tareas en orden temporal de finalización son muy útiles para este fin. Se sitúan a la vista de todo el equipo, lo que facilita que exista visibilidad completa sobre todo el proceso.

Esta técnica nos ayuda a tener una imagen global de las tareas pendientes y resueltas. El espacio que ocupan las tareas pendientes nos fuerza a despejar esa área y tachar de la lista las que vamos completando. Este sencillo hecho influye psicológicamente en la percepción del tiempo que tenemos para terminar lo que se nos ha encargado.

De cara al empleado, situar en un tablero dónde estamos y hacia dónde tenemos que llegar, es una forma de motivación y les permite ubicarse en el punto actual, saber qué se espera de ellos y cuándo se espera que entreguen su trabajo.

Visualmente el monto de tareas en una columna o en forma de documentos, ocupa un espacio en la mente que es necesario liberar, dando lugar a la motivación por trasladarlos a la columna de “trabajo terminado”.

La visión de esta columna es por sí misma un potente motivador para chequear nuestra propia capacidad de trabajo. Observar la cantidad de trabajo terminado en relación con el tiempo invertido es un hecho que refuerza nuestro comportamiento de autoeficacia orientado a la tarea.

Y... ¿Cómo colocamos cada tarea en su cuadrante? Vamos en primer lugar a priorizar tareas viendo qué es lo importante y lo urgente: hay que diferenciar bien entre estos dos términos.

El primer cuadrante es sobre el qué hay que actuar. Lo urgente son los momentos de crisis, las situaciones en las que pareciera que todo falla. Los momentos en los que los problemas son graves y no nos permiten avanzar. Los plazos de entrega y las revisiones finales de los proyectos.

La clave está en actuar de forma preventiva sobre las situaciones o contingencias que pueden potencialmente convertirse en un problema. Actuando sobre el cuadrante II podemos detectar a tiempo cuáles son las tareas que pueden generar conflicto en el futuro y revisar las actitudes del equipo que pueden demorar la ejecución exitosa del proyecto. También podemos definir si nos estamos alejando de la misión y retomar el camino a tiempo.

¿Cómo debe aplicar un líder este conocimiento? Veamos. Lo primero es hacer una lista de tareas y asignarlas a cada uno de los cuadrantes:

- Importante y urgente (Cuadrante 1): Acciones que requieren solución de inmediato. Deadlines, tiempos de entrega con fecha concreta.
- Importante y no urgente (Cuadrante 2): Tareas que no son urgentes, pero pueden llegar a serlo con posterioridad.
- No importante pero urgente (Cuadrante 3): Tareas en las que están involucrados terceros.
- No importante ni urgente (Cuadrante 4): Tareas o situaciones que no añaden nada a la tarea, pero pueden influir negativamente

Veamos juntos un ejemplo. Tenemos que mostrar una presentación a un cliente sobre nuestro producto:

- En el cuadrante 1 pondríamos la fecha de entrega como importante y urgente
- En el cuadrante 2 pondríamos reservar la sala donde se va a realizar la presentación. No es necesario hacerlo ahora mismo, pero hay que tenerlo agendado para evitar encontrarse sin lugar en día de la presentación
- En el cuadrante 3 colocaríamos encargar, por ejemplo, el catering para la presentación, tarea que podemos delegar en los asistentes de la empresa y monitorearlo apropiadamente según se acerque el día
- En el cuadrante 4 colocaríamos reuniones informales entre los miembros del equipo, como por ejemplo salidas a comer para debatir la marcha del proyecto que no representan un gran cambio en la marcha del proyecto más allá de la construcción de equipo y crear ambiente distendido.

A la hora de establecer las prioridades urgente/importante, debemos asegurarnos de que el equipo ha comprendido la información para realizar nuestro trabajo. Cuando damos por sentado que los empleados han comprendido la tarea y no les facilitamos la posibilidad de hacer preguntas y clarificar dudas, podemos encontrarnos con que por efecto de la rutina van a creer que el plazo es el de siempre y el método es el habitual. Es preciso entonces incidir sobre los rasgos de la tarea en particular si en este caso la prioridad es trabajar rápido y entregar mucho volumen, o trabajar más lentamente centrándose más en el detalle.

Además de clasificar las tareas, es necesario definir un espacio de tiempo en el que trabajarás solo enfocado a tu tarea. Una vez que identificas lo importante, seguí los siguientes pasos:

- Elegí el segmento del día donde pensas que estas más lúcido.
- Avisa de que no querés interrupciones.
- Dejá para el final las tareas monótonas cuando tu nivel de atención haya disminuido
- Hacé una cosa a la vez; si aparece una nueva tarea anotala simplemente para gestionarla después
- Informar al equipo que pueden contactarte de tal a tal hora
- Enviar por correo un mensaje indicando que no estas disponible pero que pueden enviar sus dudas o consultas por correo electrónico y serán atendidas posteriormente
- Desactiva las notificaciones de mensajería y redes sociales y limitalas a los periodos de descanso
- Analiza cuál de las interrupciones es más frecuente o te consume más tiempo y energía y tratala en primer lugar. Por ejemplo, si es el correo electrónico, enviá un mensaje a tu equipo indicando que los correos serán atendidos a partir de X hora.
- Contá con los imprevistos: en la organización de tu tarea es muy probable que tengas que ser flexible con la aparición de imprevistos. Pensá si es posible delegar en alguien más que los gestione cuando aparezcan o si es necesario actuar de forma inmediata por tu lado. Concédete un tiempo concreto para resolverlo. Concienciate antes de cada tarea de que habrá interrupciones y activa un protocolo interior de respuesta que discrimine cada una por orden de prioridad. Si tenés en mente las interrupciones más frecuentes, te adelantás y podés neutralizar su efecto distractor.
- Evita solapar tareas; si tus superiores te encargan una nueva tarea mientras estas por terminar otra, anotala y decile que te pondrás con ello en cuanto termines lo que tienes ahora pendiente. La multitarea dispersa energía y enlentece la atención
- Utiliza estrategias de lenguaje no verbal. Si trabajas delante de la computadora, ponete los auriculares. La gente tiende a molestar menos si percibe que el otro no le va a escuchar o siente que le está interrumpiendo. Si trabajas en un despacho cerrá la puerta para trabajar solo.

Ahora bien. Es importante tener en cuenta que la gestión del tiempo ha dejado de ser una competencia individual para convertirse en una habilidad organizacional colectiva. En contextos laborales cada vez más complejos, interdependientes y digitalizados, los mandos intermedios deben no solo gestionar su tiempo, sino también ayudar a coordinar, priorizar y visualizar el trabajo del equipo. Para lograrlo, el uso de herramientas digitales de planificación, seguimiento y colaboración ya no es opcional: es esencial.

Las herramientas tradicionales, como listas escritas, agendas impresas, post-its, siguen siendo útiles para ciertas personas. Pero en entornos de trabajo colaborativos, remotos o híbridos, su eficacia se limita, ya que:

- No permiten la visualización compartida del estado de tareas
- No son actualizables en tiempo real
- No se integran con otros flujos de trabajo (por ejemplo, correo, documentos, reuniones)

Por eso, muchas organizaciones han migrado a ecosistemas digitales de productividad, y utilizan herramientas como Trello, Asana o ClickUp, que permiten aplicar el método Kanban de forma visual e interactiva, compartir tareas con el equipo, asignar responsables y hacer seguimiento en tiempo real, incluso de manera asincrónica.

Por ejemplo:

- Trello, Asana y ClickUp pueden utilizarse para gestionar proyectos con enfoque visual tipo Kanban.
- Notion puede emplearse como espacio integral para documentación, tareas, bases de datos y seguimiento
- Google Workspace y Microsoft 365, por su parte, para colaboración en tiempo real, planificación y seguimiento con herramientas conocidas como Google Calendar, Sheets, Outlook, etc.

Como anteriormente conocimos todo sobre los ladrones del tiempo interno, llegó el momento de aprender sobre los ladrones de tiempo externos, por lo que comenzaremos diciendo que lamentablemente en muchas empresas existe un tipo de líder que en estratos superiores piensa que puede disponer del tiempo de sus empleados por mera cuestión de autoridad. Hay jefes que reclaman a los mandos intermedios a su cargo al

despacho y sin tener en cuenta sus tiempos los retiene más de lo necesario sin abreviar los motivos por los que se los convocó.

En estos casos existe una disyuntiva por parte del mando intermedio acerca de cómo comportarse, si quedarse porque lo dice el jefe o recordarle que él también tiene un equipo que supervisar y, por lo tanto, debe retornar a su área a comprobar cómo va evolucionando la tarea asignada.

Entre los ladrones de tiempo más frecuentes se encuentran las reuniones improductivas, que resultan innecesarias y no aportan ningún valor a la buena marcha del proyecto o la empresa.

Para impedir que esto se convierta en un mal hábito organizacional, debemos proceder de la siguiente forma:

- Primeramente, evitar convocar reuniones por cualquier causa. Sabemos que las reuniones de trabajo son necesarias; sin embargo, debemos evitar convocar reuniones que parten el día y rompen la rutina de trabajo. Ser convocado a una reunión supone dejar lo que estás haciendo, trasladarte físicamente de tu puesto de trabajo, asistir a un periodo de tiempo indeterminado en el que se va a tomar una decisión, definir un nuevo modo de actuación laboral, o transmitir una información. En cualquiera de los casos se va a invertir un tiempo imposible de precisar que nos va a causar desenfoque sobre nuestra tarea y nos va a costar arrancar de vuelta cuando volvamos a las tareas habituales.

Las causas más frecuentes de que las reuniones sean percibidas como pérdidas de tiempo son las siguientes:

- Falta de concreción a la hora de exponer el motivo de la reunión. ¿Para qué nos llamaron?
- Convocar a las personas equivocadas. ¿No debería estar aquí el contador para explicar el problema con los pagos?
- Duración indeterminada. ¿Cuándo podremos volver a nuestro puesto?
- Ausencia de aplicación de las medidas decididas tras la reunión. En la última reunión no se estableció un protocolo a seguir y ahora estamos en la misma situación.

Teniendo en cuenta este hecho, es la labor del mando intermedio poner todo de su parte para no generar pérdida de productividad.

- El segundo paso para impedir que esto se convierta en un mal hábito organizacional, es no convocar reuniones para facilitar información que puedan resolverse con un llamado, un e-mail o un encuentro informal acercándose al lugar de trabajo del equipo
- Supervisar personalmente la marcha de la tarea de cada empleado para poder corregir problemas in situ, antes de que se conviertan en un problema graves
- Asegurarse periódicamente de facilitar y recordar los tiempos de entregas y los pasos intermedios
- Finalmente, chequear las tareas que delegamos para estar informado en tiempo real de posibles inconvenientes

Si a pesar de todo es necesario convocar una reunión, se debe:

- Especificar claramente la necesidad de la reunión. Por ejemplo: Cambio de plazos de entrega: “se adelantó una semana”. Detallar cómo y cuándo: “Esto es lo que tenemos que hacer para llegar al deadline, lo que espero de ustedes es ... para el día X”
- Establecer un marco horario y atenerse al mismo. “De 18-19.30 hs”
- Si necesitas que alguien del equipo muestre una información, asegurate de pedirselo y decile que lo tenga listo para la fecha de la reunión
- Llevar a la reunión el plan de acción hecho. Si el líder es informado de que el deadline se adelanta, es su labor llevar a la reunión un nuevo planning con los detalles de las tareas que debe hacer cada empleado para llegar a tiempo al plazo. Explicar con datos porqué tenemos que actuar así, y considerar las objeciones del equipo. Hay que saber de antemano que las personas son resistentes al cambio, por lo que será necesario invertir y reservarse un tiempo durante la reunión para escuchar activamente qué piensa el equipo, cuáles son sus creencias acerca de la viabilidad de hacer el trabajo con una semana de menos sobre el plazo inicial, etc.
- Aprovechar reuniones para motivar al equipo, recordarles la misión y la visión global, el valor de su participación en la misma y la repercusión de su trabajo en la organización al completo. Insistir en que en lugar de un problema es un desafío y que juntos podemos hacerlo, transmitir que es una excelente oportunidad para demostrar lo que valemos
- En la reunión silencia todos los dispositivos celulares, computadoras y teléfonos que puedan añadir distracción y pedí que todos hagan lo mismo

- Al finalizar, levánta un acta, para dejar constancia de las tareas de cada miembro, el compromiso de trabajarlas y la indicación de si procede una próxima reunión de revisión o ajuste de los objetivos y en qué fecha se hará.

En los últimos años, el mundo del trabajo ha vivido una transformación profunda con la expansión del trabajo remoto, los esquemas híbridos y la colaboración distribuida. Estos cambios no solo modificaron los espacios físicos de trabajo, sino también la forma en que nos organizamos, nos comunicamos y lideramos. Para los mandos intermedios, este nuevo escenario implica desafíos y oportunidades clave.

La presencialidad ya no es la norma, y los equipos suelen estar compuestos por personas que trabajan desde ubicaciones distintas, con husos horarios diferentes, dinámicas familiares propias y niveles de conectividad variados. En este entorno, la gestión de la comunicación y la coordinación efectiva se vuelve más compleja, pero también más estratégica.

Liderar en esquemas híbridos requiere estructurar la comunicación de forma clara, proactiva y flexible. Es imprescindible evitar suposiciones y dar por hecho que los demás “ya saben” qué hacer o “entendieron” lo que se dijo en una reunión.

A continuación, enumeramos algunas claves para coordinar eficazmente en entornos híbridos:

- Primeramente, comunicación asincrónica y documentación clara. Uno de los mayores errores en el trabajo remoto es intentar replicar los hábitos presenciales de comunicación inmediata. En cambio, es preferible adoptar una cultura de comunicación asincrónica, en la que cada persona puede acceder a la información, procesarla y responder según su disponibilidad.

Esto requiere:

- Dejar instrucciones claras por escrito (correo, Notion, Slack, etc.)
- Grabar videos cortos explicativos cuando sea necesario
- Documentar las decisiones importantes, acuerdos y tareas en plataformas compartidas

Por ejemplo, si se hace una reunión por Zoom, el líder puede grabarla y luego subirla con un resumen a la intranet del equipo o compartir una minuta en Google Docs.

- También podemos mencionar reuniones con propósito definido, ya que en el trabajo híbrido o remoto, las reuniones deben ser más estratégicas que nunca.

Estas deben servir para:

- Toma de decisiones colectivas
- Coordinación de avances entre áreas
- Resolver bloqueos complejos
- Motivar y alinear al equipo con la visión general.

Por dicho motivo, es recomendable:

- Agendar la reunión con antelación y enviar la orden del día.
 - Incluir solo a las personas necesarias.
 - Establecer una duración máxima (ideal: 30 a 45 minutos).
 - Respetar los tiempos y registrar las tareas que surgen.
 - Evitar reuniones informativas que pueden reemplazarse por un documento, video o mensaje
-
- También podemos mencionar la visibilidad y seguimiento sin microgestión, puesto que uno de los temores frecuentes en equipos remotos es “¿cómo sé que el equipo está trabajando?”. La respuesta no está en vigilar, sino en construir sistemas de visibilidad compartida.

Para ello debemos:

- Usar tableros de tareas (Kanban en Trello, Asana o Notion).
- Establecer entregables con fechas claras.
- Solicitar “check-ins” breves, escritos o grabados, en lugar de llamadas constantes.
- Acordar con el equipo horarios de disponibilidad y tiempos de respuesta esperados.

Este tipo de coordinación respeta la autonomía, pero da certeza sobre el avance de los proyectos.

- Otra de las claves para coordinar eficazmente en entornos híbridos tiene que ver con los espacios de conexión humana, puesto que se perdió la informalidad del encuentro humano: la charla en el pasillo, el café compartido, el saludo por la

mañana. Aunque no sean productivos en sí mismos, esos momentos construyen vínculos, confianza y sentido de pertenencia.

Algunos ejemplos para recrear este vínculo son:

- Reservar 5 minutos al inicio de cada reunión para compartir novedades personales.
- Crear canales informales en Slack o Teams para cumpleaños, logros personales, fotos o humor.
- Organizar “cafés virtuales” opcionales para conversar sin agenda.

Estas prácticas pueden parecer menores, pero tienen un impacto positivo en el clima laboral y reducen la rotación de personal en equipos virtuales.

- Por último mencionamos la adaptabilidad y empatía digital, puesto que liderar en entornos híbridos requiere desarrollar lo que llamamos empatía digital.

Esto implica entender que:

- Cada persona tiene una realidad distinta (familia, espacio físico, conexión).
- No todos están disponibles todo el tiempo (respetar pausas, derecho a la desconexión).
- La ausencia de respuesta inmediata no equivale a desinterés.
- Las emociones se perciben menos en entornos digitales, por lo que hay que comunicarlas explícitamente.

Un buen líder remoto cuida la claridad del mensaje, respeta el tiempo del otro y se muestra disponible sin invadir. También revisa constantemente sus propias prácticas para adaptarse a lo que el equipo necesita.

En conclusión podemos decir que el trabajo híbrido y remoto llegó para quedarse, y exige nuevas formas de organización, comunicación y liderazgo. Los mandos intermedios que aprendan a coordinar sin controlar, a comunicar con claridad y a motivar con humanidad, serán clave en esta nueva era.

Siguiendo con los ladrones de tiempo externos, vamos a analizar cómo gestionar el uso de internet. Esta poderosa herramienta para el trabajo nos permite buscar información relevante para el desarrollo de nuestras tareas laborales, enviar y recibir información en tiempo real, y supone un gran avance en los entornos laborales de nuestro siglo. El problema viene con el uso recreativo de la web como elemento distractor.

Actualmente internet funciona como sustituto de la prensa para informarnos de la realidad, como alternativa a la televisión, incluso como biblioteca portátil. Todos estos avances son positivos en la medida que nos permiten disfrutar del ocio sin apenas movernos del sitio. Sin embargo, la cara B de este acceso permanente al ocio es su cualidad de distractor en el entorno laboral. Por esta razón, se hace necesario concebir el uso de la red de forma racional.

Para ello debemos contabilizar la cantidad de tiempo que permanecemos conectados, por lo que hay que chequear las páginas que visitamos y el tiempo que le dedicamos, revisar si las aplicaciones que tenemos en la computadora son elementos distractores, y minimizar su impacto lo máximo posible.

Por ejemplo, supongamos que lo primero que hacemos es consultar las páginas de los diarios. En ese caso sería aconsejable suscribirse a un feed de noticias de nuestro interés (noticias económicas, política etc.). De esta forma, solo se nos filtraría la información relevante evitando navegar sin rumbo por las diferentes secciones del diario y distrayéndonos, fomentando así la dispersión mental.

Si seguís un blog de interés, suscribite a las entradas para evitar estar revisando si hay nuevos contenidos. Una vez en el blog dedicá un tiempo límite a la lectura.

En cuanto a las redes sociales y la mensajería instantánea podemos decir que ellos trabajan ellos para vos, no vos para ellos. Si utilizás las redes sociales para dar publicidad a tu empresa, intentá ajustarte a las labores de Community manager, es decir, proporcionando información relevante, informando sobre hitos relativos a la consecución de objetivos, promociones o atención al cliente etc.

Teniendo siempre en cuenta que las redes sociales están a tu servicio hay que evitar enredarse en conversaciones, chats interminables y comentarios que se multiplican a cada rato y que de prestarles atención nos consumirá mucho tiempo.

Ahora bien. En la era digital, la disponibilidad constante muchas veces es vista como una virtud profesional. Sin embargo, esta cultura de conexión permanente tiene un alto costo:

el desgaste cognitivo, la dispersión de la atención y una sensación permanente de “no llegar a nada”.

Si bien tradicionalmente se consideraban distractores externos solo a las redes sociales o apps personales (como WhatsApp, Instagram o YouTube), hoy sabemos que incluso herramientas laborales como Slack, Microsoft Teams o el correo electrónico pueden convertirse en ladrones de tiempo altamente invasivos si no se utilizan de manera consciente y regulada.

Cada mensaje, notificación o “ping” activa nuestro sistema de alerta cerebral. Aunque lo ignoremos, ya hemos perdido foco. Volver a concentrarse en la tarea original puede tomar entre 3 y 23 minutos, según estudios de neurociencia aplicada al trabajo cognitivo. Este cambio constante de foco se llama costo de cambio de tarea (task switching cost). ¿Cuál es el resultado? Más errores, sensación de agotamiento sin productividad real, retraso en entregas y mayor frustración general.

Tenemos que tener en cuenta que no todo canal de comunicación es inofensivo. Las redes sociales como Instagram, Facebook, TikTok, o X están diseñadas para captar atención, su uso durante el trabajo fragmenta la jornada. Estas suelen instalarse también en ordenadores corporativos o consultarse desde el navegador.

WhatsApp, por su lado, mezcla lo laboral con lo personal, sumado a que muchos líderes aún lo usan como canal informal de seguimiento, y a su vez, al no tener separación de grupos, invade espacios de descanso y rompe con la desconexión digital.

Herramientas laborales como Slack, Teams o Google Chat, por su parte, cuando se usan sin pautas claras, pueden generar una avalancha de notificaciones, menciones, emojis y mensajes cruzados que agobian más que ayudan. Su diseño tipo chat genera una expectativa de respuesta inmediata, aunque no siempre sea necesario, y los hilos y canales mal organizados causan pérdida de información.

¿Alguna vez escucharon hablar sobre la higiene digital? Esta se refiere al conjunto de prácticas conscientes para usar la tecnología de forma eficiente, saludable y sin perder foco. La persona de mando intermedio, tiene un doble rol: proteger su atención y cuidar la del equipo.

Existen diversas estrategias de higiene digital para líderes y equipos, como por ejemplo, desactivar notificaciones fuera del horario laboral. Para esto debemos:

- Usar el modo “No molestar” en Slack o Teams fuera del horario acordado.
- Silenciar grupos de WhatsApp laborales después de las 18 o 19 hs.

- Quitar notificaciones emergentes del escritorio que interrumpen la concentración.
- Activar el modo “descanso” del teléfono en la noche o en días no laborables.

Tengamos en cuenta que la desconexión digital no es falta de compromiso: es protección del rendimiento cognitivo.

También podemos establecer “horas de enfoque” sin interrupciones, para lo que es necesario:

- Elegir 1 o 2 franjas del día sin correo, llamadas ni reuniones (por ejemplo, de 9:00 a 11:00).
- Comunicar esto al equipo y respetarlo como un bloque de trabajo profundo.
- Usar calendarios compartidos, como Google Calendar u Outlook, para marcar esos bloques como “no disponibles”.

A su vez, es útil usar herramientas de apoyo para bloquear distracciones. Si detectas que vos o tu equipo tienen dificultades para sostener la concentración, puedes sugerir o implementar estas herramientas:

- Forest bloquea el celular por un tiempo determinado. Mientras no lo uses, “crece un árbol”. Si lo interrumpís, el árbol muere. Ideal para sesiones de 25 o 50 minutos.
- Focus To-Do combina el método Pomodoro (25 min trabajo / 5 min descanso) con una lista de tareas.
- Freedom o Cold Turkey bloquean sitios web y apps específicas durante el tiempo que determines.
- RescueTime mide y analiza en qué aplicaciones o sitios estás invirtiendo el tiempo. Ideal para detectar patrones invisibles de distracción.

Como líder, una persona puede hacer concretamente lo siguiente:

- Definir junto al equipo qué canales se usan y para qué (ej. Slack para seguimiento, Trello para tareas, correo para documentación formal).
- Establecer normas claras de tiempos de respuesta. No todo mensaje requiere inmediatez.
- Promover la revisión del correo solo 2 o 3 veces por día, salvo que sea parte esencial del rol.

- Modelar hábitos de enfoque. Si vos respetás tus bloques de concentración, el equipo también se sentirá autorizado a hacerlo.
- Reforzar la idea de que ser productivo no es estar siempre conectado, sino saber cuándo estar conectado y cuándo desconectarse para trabajar con calidad.

Para finalizar podemos decir que las redes sociales, los chats y las notificaciones no son “enemigos”, pero sí requieren una gestión activa. En un entorno laboral moderno, donde el conocimiento, la creatividad y la toma de decisiones son tareas clave, proteger la atención se convierte en un acto de liderazgo.

La gestión del tiempo ya no es solo cuestión de organización personal: es una decisión cultural, digital y estratégica.

¿Cómo evitar que el correo electrónico, que es una herramienta fundamental en el trabajo hoy día, se convierta en una fuente de estrés por utilizarlo incorrectamente?

El uso del correo electrónico simplifica nuestra capacidad de comunicación. Permite enviar y recibir información en tiempo real. Comunicar asuntos de interés a todos los trabajadores de la empresa sirve, asimismo, para asegurarse de que todo el mundo ha recibido la misma información. Es un medio democrático, de uso muy sencillo y muy transparente.

Al igual que lo que comentamos sobre las redes sociales, el protocolo de actuación con el correo debe ser que él está a nuestro servicio, y no al revés.

Los programas más habituales de correo tienen una característica incorporada, que es el aviso de nuevo mensaje. Si bien es muy útil cuando estamos esperando instrucciones o información sobre nuestra tarea, con más frecuencia de lo que sería deseable, aparecen en nuestra bandeja de entrada mensajes de respuesta a otros mensajes, generándose cadenas interminables con información totalmente irrelevante para los fines de la tarea presente o urgente.

El método que aconsejamos para gestionar el mail e impedir que nos robe tiempo en exceso, es evitar leerlo al llegar al trabajo. A menos que estemos esperando una información esencial para empezar la tarea, conviene iniciar el día marcándose los objetivos a cumplir y repasando la lista de cosas pendientes. Haciéndolo así, cuando abrimos el correo ya tenemos una idea clara de cuáles son los correos que vamos a priorizar.

Por ejemplo, si en nuestra lista de tareas lo más importante hoy es recibir el pago de una factura, cuando abrimos el programa iremos directamente a chequear si la recibimos. De ser así, será la primera gestión que hagamos.

Procediendo así con todos los correos urgentes, podemos cerrar el programa y trabajar en otras tareas. El hecho de cerrar el programa de correo minimiza la posibilidad de distracción ante cada notificación recibida.

Los notificadores solo añaden estrés, por lo que es más ventajoso dedicarle al correo un tiempo concreto que puedes dividir en momentos a lo largo del día: por ejemplo, antes de comer, a mitad de la tarde y al final del día.

Otra técnica útil es marcar con color los mensajes por categorías en orden de importancia. Esto permite saber de un vistazo qué tareas son las que marcaste como urgentes y prestarles atención inmediata.

Otra opción es crear filtros y carpetas, para evitar que se llene la bandeja de entrada; filtra mensajes y envíalos automáticamente a carpetas que previamente creaste, de esta manera encontrarás ordenados los mensajes y te resultará más sencillo buscar lo que deseas cuando lo necesites.

Ahora vamos a ver cómo gestionar el correo saliente para facilitar a los receptores del mensaje la lectura y gestión de los mismos:

- Especifica un asunto concreto, si lo reenvías a varios se creará una cadena con el mismo asunto y cuando ellos te respondan te facilitará encontrar la información
- Si necesitas hacer una consulta al equipo crea respuestas SI/NO con las opciones predeterminadas del programa de correo
- Cuando te encuentras en una reunión, marca la opción de respuesta de fuera de la oficina para informar que los mensajes no serán leídos hasta tu vuelta.

El mal uso del teléfono es otro de los ladrones de tiempo más habituales, ya que hoy en día la mayoría de las comunicaciones se establecen por este medio para aclarar puntos sobre los que la información puede ser ambigua en el correo electrónico. Es correcto realizar una llamada para confirmar datos, realizar preguntas o incluso organizar una reunión.

En estos casos es muy importante que nos limitemos a comentar solo lo relativo al motivo que nos ocupa, tratando el tema principal. Para centrarnos en ello es conveniente

planificar los llamados que sean inevitables confeccionando un guion donde detallamos qué es lo que queremos transmitir o preguntar.

Por ejemplo, si tengo que llamar a un proveedor que debe pagar una cantidad, antes de llamarlo debo tener en mente qué quiero conseguir y establecer un compromiso con la persona para evitar estar llamándolo cada día. Por ejemplo: “Buen día Sr X. Llamo por el pago de los recibos X, me gustaría saber...” Además del llamado, podemos influir positivamente evitando dejarse llevar por la conversación.

Por último, no debemos subestimar otro ladrón de tiempo como charlas con los compañeros/empleados. En todos los grupos humanos siempre hay personas con tendencia a interrumpir o postergar la realización de sus propios cometidos, molestando así a las personas que los rodean. Es muy importante no dejarse atrapar por charla intrascendente o comentarios que nada tengan que ver con la misión del equipo.

Hay un tiempo para todo y es conveniente que la construcción de equipo y todas las estrategias de *team building* se limiten a los momentos de descanso, las pausas del café etc. Esta estrategia, además de marcar los límites de la confianza empleado/jefe, sienta un precedente y establece cuáles son los tiempos de esparcimiento y cuáles los de trabajo. Si adoptamos como líder este modelo de conducta desde el principio no tendremos problemas a la hora de comunicarnos con nuestro equipo.

La gestión del conocimiento

En nuestros días los mandos intermedios están en una posición excelente dentro de las organizaciones. Al ser un papel clave entre los superiores y el equipo a su cargo, son los responsables de que las cosas funcionen.

Gran parte de su misión es actuar de enlace entre ambos lados de la organización, manteniendo en todo momento la visión corporativa de forma equitativa y conjugando los intereses de los superiores jerárquicos con las necesidades laborales de su equipo.

En las esferas superiores priman los resultados y con frecuencia se pierde la dimensión humana de la organización. Por otro lado, el equipo trabaja orientado a resultados, pero demanda satisfacción de sus necesidades personales, y precisa de un refuerzo por parte del superior directo. Ahí es donde el mando intermedio debe mirar alternativamente en ambas direcciones para recibir y gestionar de forma satisfactoria dichas demandas.

Anteriormente hemos visto las habilidades personales de liderazgo y las habilidades de gestión orientadas a minimizar el impacto en la productividad de los ladrones de tiempo, por lo que a continuación, vamos a desarrollar un recurso más que debe poseer el mando

intermedio aprovechando su posición privilegiada de vínculo entre jerarquías organizaciones. Nos referimos a la **gestión del conocimiento**.

Con la llegada de las nuevas tecnologías, las organizaciones han ganado en recursos que aligeran el trabajo diario. No obstante, hemos visto la importancia de utilizarlas con criterio debido a que un mal uso de las mismas impacta de forma negativa en la productividad.

El mando intermedio que conoce a su equipo y los guía a través de la misión de la organización es la piedra angular del conocimiento. A menudo es el primer detector de amenazas o conflicto y es necesario que disponga de los recursos necesarios para frenar cualquier tipo de inconveniente presente que pueda complicar la productividad en un futuro.

Para llevar a cabo esta misión, es aconsejable que el mando intermedio sea también el gestor del conocimiento de su organización. Pero... ¿Cómo se gestiona el conocimiento? Un mal que aqueja a numerosas organizaciones es la desconexión entre diferentes áreas, equipos de trabajo y departamentos dentro de la misma. Es muy común que un departamento desconozca lo que hace el departamento de al lado, lo que dificulta que un empleado sepa cuál es su posición global en la empresa.

Los departamentos de Recursos Humanos, en la mayoría de los casos, adolecen de los casos de visibilidad sobre la trayectoria del empleado tras el proceso de selección que lleva a contratarlo. En la dirección opuesta, los mandos intermedios, cuando necesitan incorporar una nueva persona al equipo, deben ser capaces de transmitir a Recursos Humanos sus necesidades y el perfil de persona que necesitan para desempeñar eficazmente sus tareas.

Lo que sucede es que, debido a la falta de comunicación entre estos dos departamentos, las descripciones de puesto de trabajo que realiza Recursos Humanos se acercan más a un ideal que a las verdaderas características del puesto de trabajo y las tareas a desarrollar. Por eso, el mando intermedio debería ser el que debido a su conocimiento del equipo y las tareas que desempeñan habitualmente diseñara el perfil que necesita para su personal.

Todo este proceso que funciona de forma independiente puede ser optimizado mediante una buena gestión del conocimiento aplicando las ventajas que nos ofrece la tecnología para compartir información en tiempo real o las posibilidades que el almacenamiento virtual nos proporciona.

Y... ¿qué ocurre con el **acceso a la información compartida**? En primer lugar, vamos a diferenciar entre recursos tecnológicos y humanos.

Dentro de los recursos tecnológicos encontramos la intranet, que es una red privada dentro de una organización, similar a Internet pero de acceso restringido a sus miembros. Una organización que implementa una intranet va a ver mejorados sustancialmente sus procesos de comunicación y transmisión de información.

El mando intermedio puede utilizarla para:

- Enviar comunicaciones al equipo sobre procedimientos comunes a las tareas
- Colocar un calendario de reuniones
- Crear una lista de teléfonos / correos útiles
- Realizar consultas al equipo para mejorar procesos
- Subir protocolos de actuación sobre tareas habituales
- Crear un buzón de sugerencias
- Llevar un control de presencia en el puesto de trabajo
- Autorizar permisos vacacionales y festivos
- Colgar una lista de acciones pendientes y completadas del proyecto en curso
- Crear una carpeta con modelos de manuales de estilo
- Crear permisos para utilizar aplicaciones o cuentas de usuario
- Colgar documentos sobre la visión y misión de la organización
- Informar de premios, ascensos y reconocimientos a la labor de los miembros del equipo
- Proponer actividades de Team Building y espacios de ocio compartidos

En resumen, cualquier tipo de información útil que pueda ser beneficiosa para el equipo y permita que cada miembro sepa dónde está la información, evitando tener que preguntar a compañeros o jefes, generando así interrupciones y distracciones.

Por parte del equipo es muy útil también disponer de una intranet, ya que les permite chequear los protocolos de actuación de tareas y ver si desde su experiencia puede mejorarlos. Se trata, en definitiva, de crear un espacio colaborativo democrático donde todos participen y tengan visibilidad sobre el proceso.

Otro recurso tecnológico es el portal web, que es un sitio web que actúa como punto de acceso a una amplia variedad de servicios y recursos en línea, a menudo agrupados en torno a un tema específico o una audiencia particular.

En la actualidad, estos se utilizan para una variedad de propósitos dentro de una organización, incluyendo la comunicación interna, la gestión de procesos, la venta online, y la gestión de relaciones con clientes.

En ambos casos lo que se persigue es crear un vínculo accesible a todo el mundo de tipo colaborativo para el intercambio de información, recursos y conocimiento.

Además de la tecnología a nuestro alcance que nos facilita la comunicación, no debemos olvidar en ningún momento que las organizaciones están compuestas por personas. El papel tradicional de los departamentos de Recursos Humanos debe ser revisado y adaptado a los tiempos que vivimos para sacar el máximo partido a la comunicación empleados-jefes.

Para maximizar el acceso a la información, fomentar nuevos aprendizajes, innovar y ser transparentes, uno de los recursos humanos más útiles es crear por ejemplo Comunidades de Conocimiento por áreas similares. Para hacerlo, es necesario que el mando intermedio recopile información sobre experiencia y conocimiento de superiores, colegas de otros departamentos y personal *senior* que llevan en la empresa muchos años y conocen perfectamente la organización. La forma principal de recopilar el conocimiento es mediante la realización de entrevistas al personal mencionado.

Tomarse un tiempo para realizar entrevistas personales o enviar cuestionarios para que estas personas añadan su conocimiento para posteriormente volcarlo en un repositorio común, parece una tarea que va a llevar mucho tiempo, pero al final garantiza disponer de un conocimiento muy valioso para los nuevos empleados y los profesionales *junior* que pueden tomar como ejemplo el conocimiento de personas que se han enfrentado a situaciones reales en su organización.

Con el relevo generacional, el conocimiento del *senior* no se perderá, y será muy útil a la hora de tener casos de éxito y también de fracaso, es decir, conocer cómo a través del tiempo, los cambios económicos y sociales, la organización ha podido y sabido adaptarse al cambio.

Utilidad del buen uso de la gestión del conocimiento en la empresa del siglo XXI

El conocimiento organizacional es uno de los activos más valiosos de cualquier empresa. Sin embargo, cuando no se gestiona de manera consciente y estratégica, tiende a dispersarse, duplicarse o perderse, especialmente con la rotación de personal, el crecimiento de los equipos o el trabajo remoto.

Históricamente, las empresas han intentado centralizar ese conocimiento a través de manuales, carpetas compartidas o intranets. Pero hoy, en un entorno mucho más ágil y digitalizado, esos métodos resultan limitados. Para responder a esta necesidad, surgen herramientas más modernas, colaborativas e incluso potenciadas con inteligencia artificial (IA), que permiten capturar, ordenar, buscar y reutilizar el conocimiento de forma eficaz.

La gestión del conocimiento es el proceso mediante el que una organización:

- Documenta y centraliza lo que sabe (experiencias, procesos, buenas prácticas).
- Facilita el acceso a ese conocimiento cuando se necesita.
- Permite el aprendizaje continuo y la mejora basada en experiencias previas.

Para un mando intermedio, esto significa: evitar repetir errores, acelerar los procesos de onboarding, mantener la continuidad del trabajo ante ausencias o rotación y empoderar al equipo con información útil y contextualizada.

En esta sociedad cada vez más globalizada, se hace necesario que exista un lenguaje común y unos procedimientos que faciliten la colaboración entre miembros de una misma organización que trabajan en diferentes partes del mundo.

Si tomamos como ejemplo la cadena de restaurantes Mc Donalds, observamos que a causa de su despliegue alrededor del mundo tuvo que crear, por un lado, un patrón de marca (logos, uniforme de los empleados diseño homogéneo de sus restaurantes etc.) pero a la vez se adapta a las particularidades de la región donde establece cada uno de sus restaurantes, incluyendo adaptaciones de los platos típicos de la zona.

Otro ejemplo puede ser la empresa tecnológica Spotify, que ha desarrollado un modelo de trabajo distribuido y autónomo que ha influido incluso en otras organizaciones: el modelo de squads, tribes, chapters y guilds. Esta estructura facilita la colaboración

transversal entre equipos pequeños y multifuncionales, que pueden operar de forma independiente pero alineados bajo una visión común.

En este contexto, la gestión del conocimiento se convierte en un eje central para garantizar que todos los equipos compartan aprendizajes, buenas prácticas y documentación relevante, sin importar en qué parte del mundo se encuentren.

Spotify utiliza herramientas digitales como Confluence, Google Workspace y Slack, además de prácticas culturales como “guild meetings” o encuentros informales para compartir conocimiento entre expertos de un mismo ámbito.

Además, fomentan la documentación viva y accesible, los canales temáticos abiertos y el uso de tecnologías de automatización para mantener actualizados los repositorios de conocimiento. Esto permite una cultura de mejora continua, aprendizaje compartido y autonomía real, especialmente útil en un entorno remoto e híbrido.

En el caso de empresas pequeñas, cada vez es más común negociar mercancía o servicios que se encuentran en otras partes del mundo, como por ejemplo con proveedores de China. El intercambio de información más allá de la barrera del idioma se facilita en la medida en que finalmente compartimos los mismos procedimientos de comunicación que traspasan culturas.

En empresas con equipos distribuidos globalmente, contar con plataformas digitales de gestión del conocimiento, como Confluence, Notion o bases documentales con IA, permite a los trabajadores acceder a información relevante de forma asincrónica, sin depender de horarios o ubicaciones, lo que optimiza la productividad y la colaboración internacional.

La gestión de la información y la comunicación es, por lo tanto, una herramienta muy valiosa para crear un espacio común compartido, ya sea a nivel local, nacional o transnacional.

Las intranets tradicionales servían como repositorio de documentos, pero eran poco intuitivas, difíciles de mantener y no facilitaban el trabajo colaborativo. Hoy, la tendencia es usar plataformas dinámicas, conectadas y enriquecidas con IA, como:

- Notion AI, que es una de las herramientas más versátiles del mercado actual. Esta permite crear documentos, bases de datos, wikis, calendarios y listas de tareas, todo en un solo espacio.

Su versión con IA puede:

- Redactar y resumir contenidos.
- Generar borradores de protocolos o instrucciones.
- Crear respuestas automáticas a preguntas frecuentes.
- Buscar información interna con lenguaje natural.

- También podemos mencionar Guru, que es una plataforma especializada en centralizar el conocimiento interno en forma de pregunta y respuesta, muy útil para atención al cliente, soporte técnico o equipos comerciales.

Esta plataforma:

- Permite guardar “tarjetas de conocimiento” validadas por expertos.
- Se integra con Slack, Teams, Chrome y otras herramientas.
- Usa IA para sugerir respuestas a preguntas frecuentes en tiempo real.

- Por su lado, Confluence es una plataforma de tipo wiki empresarial. Está orientada a equipos de desarrollo, marketing, recursos humanos o gestión de proyectos.

La misma:

- Permite crear y vincular páginas como en Wikipedia.
- Fomenta el trabajo colaborativo y documentado.
- Puede resumir páginas, sugerir contenido relacionado y hacer búsquedas semánticas.

La inteligencia artificial no solo sirve para crear contenido, sino también para organizar y facilitar el acceso a lo ya creado, lo que es clave en entornos donde se produce información de forma constante.

Estas son algunas funciones cada vez más comunes:

- Búsquedas inteligentes: Ya no se necesita saber dónde está un documento exacto; la IA permite hacer consultas en lenguaje natural (“¿Cuál es el protocolo para atención postventa?”) y devuelve resultados relevantes.
- Automatización de minutas y resúmenes: Algunas herramientas (como Notion AI o Fireflies.ai) permiten transcribir y resumir reuniones automáticamente, identificando acciones pendientes y temas clave.

- Organización de bases de datos: La IA puede clasificar documentos automáticamente por tema, proyecto, responsable o tipo de contenido.
- Detección de duplicidades o inconsistencias: Ayuda a mantener limpia y clara la base de conocimiento.

Asimismo, podemos mencionar algunas buenas prácticas para líderes intermedios:

- Promover la documentación continua: no esperes a que un colaborador se vaya para pedirle que deje sus procedimientos por escrito. Documentar mientras se trabaja es más eficaz.
- Elegir una plataforma unificada: centralizar el conocimiento en una sola herramienta evita confusión y pérdida de tiempo.
- Revisar y actualizar contenidos periódicamente: una wiki obsoleta genera más dudas que soluciones.
- Formar al equipo en el uso de la herramienta: no basta con implementarla; hay que asegurarse de que todos sepan cómo usarla y contribuir.
- Usar IA como asistente, no como reemplazo: la inteligencia artificial puede acelerar procesos, pero el juicio profesional sigue siendo clave.

Podemos manifestar entonces que la gestión del conocimiento ya no es una tarea técnica, sino una estrategia de liderazgo. Permite ahorrar tiempo, evitar errores repetidos, mejorar la calidad del trabajo y fortalecer la autonomía del equipo. Hoy, gracias a las herramientas digitales y la inteligencia artificial, es posible construir ecosistemas vivos de conocimiento que se actualizan, se comparten y se aprovechan al máximo.

Como líder intermedio, tu papel es construir puentes entre lo que la organización sabe y lo que el equipo necesita saber para tomar mejores decisiones, trabajar con claridad y aprender juntos.