



Planeación y Orientación a Resultados



Nombre:



Objetivo:

Incrementar los resultados de la organización con la implementación de procesos de mejora con un modelo de efectividad, seguimiento y enfoque en resultados.



Temario

- **1. Diagnóstico Estratégico.**
 - 1.1 Nuevos paradigmas de gestión.
 - 1.2 Análisis de la situación actual: Interna y externa.
 - 1.3 Líneas y objetivos estratégicos de la empresa.
 - 1.4 Competencias para la gestión efectiva.
- **2. Balanced Scorecard.**
 - 2.1 Cuadro de Mando Integral.
 - 2.2 Las Cuatro Perspectivas de CMI.
 - 2.3 Construyendo un tablero de indicadores del área.
 - 2.4 Modelo de Administración de Negocios.
 - 2.5 Mapas estratégicos.
- **3. Elementos clave de una administración por objetivos.**
 - 3.1 Filosofía de Peter Drucker.
 - 3.2 Elementos de una cultura orientada a resultados.
 - 3.3 Círculo de Deming: PDCA (Planear, Hacer, Evaluar, Actuar).
 - 3.4 Administración del desempeño.
- **4. Ejecución de la Estrategia.**
 - 4.1 Consejos para que los líderes faciliten la ejecución de la estrategia.
 - 4.2 Cuestionario de ejecución de la estrategia.
 - 4.3 Plan de ejecución.
- **5. Taller de Ejecución de Estrategias.**
 - 5.1 Estrategia actual de la empresa.
 - 5.2 Aplicación en mi área.
 - 5.3 Situación deseada, visión del área a mi cargo.
- **6. Aplicación.**
 - 6.1 Formulación de la idea de mejora.
 - 6.2 Ejecución de la estrategia.

1. Diagnóstico Estratégico.

1.1 Nuevos paradigmas de gestión.

Económicos.	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos deben ser más dinámicos y a una mayor velocidad.
Estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> No se puede definir la estrategia si no se conoce el objetivo y el propósito.
Estructuras Organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Tienen que ser flexibles para fomentar la creatividad
Crear valor.	<ul style="list-style-type: none"> Dejar de capturar valor y crearlo mediante la creatividad.
Agilidad.	<ul style="list-style-type: none"> Ser predictivo en lo posible y tender a ser más ágiles mediante ciclos de aprendizaje más rápidos, mejor diseño en la organización.

1.2 Análisis de la situación actual: Interna y externa.

El análisis **FODA**, también conocido como análisis DAFO, evalúa la situación actual de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el propósito de planificar una estrategia a futuro. Esta fue propuesta por el consultor de gestión estadounidense, Albert S. Humprey, en la década de los 70 a partir de un estudio del Instituto de Investigaciones de Stanford, que tenía como objetivo revelar las fallas de las organizaciones corporativas.

En la actualidad, esta herramienta es muy útil a nivel mundial, por ende, lo podemos presentar para empresas o para áreas de una empresa.

El estudio de la matriz FODA permite visualizar los puntos débiles y transformarlos en fortalezas y oportunidades, identificar los problemas que permitan cumplir los objetivos y potenciar los puntos fuertes de la empresa u organización que se requiera analizar. El término FODA es una traducción del inglés SWOT, que significa “strengths (fortalezas), “weaknesses (debilidades), “opportunities” (oportunidades) y “threats” (amenazas).

FORTALEZAS.

Esta característica ofrece diferenciación positiva con respecto a la competencia. La fortaleza es aquello por lo que la empresa es única y mejor que los demás. Aquí puede incluirse la pregunta: ¿por qué un cliente podría preferirnos a nosotros y no al competidor? Algunos ejemplos de fortalezas pueden ser:

- Locales amplios y cómodos.
- Variedad de productos.
- Atención personalizada con asesoramiento técnico.
- Horarios de atención (de lunes a domingo).
- Trato al cliente.
- Actitud del equipo de trabajo.

OPORTUNIDADES.

La oportunidad es el factor de nuestro entorno que puede jugar a nuestro favor y que deberíamos aprovechar. En otras palabras, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la organización para alcanzar el objetivo. Algunas preguntas que pueden contribuir en el desarrollo pueden ser:

- ¿Qué circunstancias pueden mejorar la situación de la empresa?
- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

DEBILIDADES.

Las últimas dos siglas son adversas, es decir, son los problemas y las limitaciones que nos impidan alcanzar los niveles de gusto al público que se busca. En ese sentido, el objetivo de identificar las debilidades es corregirlas, y una cuestión que puede ayudar es:

- ¿Por qué un cliente preferiría el producto de la competencia sobre el nuestro?
- ¿Qué se puede evitar?
- ¿Qué se debería mejorar?
- ¿Qué desventajas hay en la empresa?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas?
- ¿Qué haces mal?

AMENAZAS.

Finalmente, la amenaza es lo perjudicial para la industria, marca, empresa u organización que se encuentra externamente. Estas pueden convertirse en oportunidades para poder alcanzar el objetivo. Tal vez, la competencia es fuerte o exista inestabilidad social. Estos pueden ser algunos ejemplos:

- No hay dirección estratégica clara.
- Incapacidad de financiación.
- Falta habilidades o capacidades clave.
- Exceso problemas operativos internos.
- Instalaciones obsoletas.
- Costos unitarios elevados.
- Rentabilidad insuficiente

Realiza el análisis FODA de tu área en la Matriz

		INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNO	OPORTUNIDADES		
	AMENAZAS		

1.3 Líneas y objetivos estratégicos de la empresa.

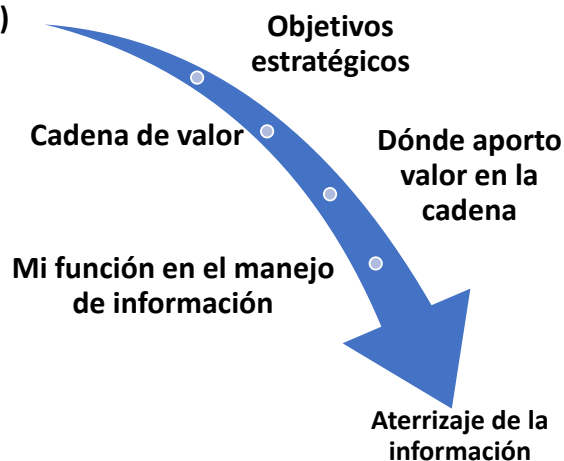
Escribe las respuestas a las preguntas siguientes.

¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa 2021?

¿Cómo contribuyes a esos objetivos desde tu posición?

Disciplina en el manejo de información (cascado de la información).

Se Genera información desde la alta dirección (Misión, Visión, Políticas, código de ética)



Los objetivos deben ser SMART

S	<ul style="list-style-type: none"> • Especifico.
M	<ul style="list-style-type: none"> • Medible.
A	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzable. ¿Cuento con los recursos económicos, materiales y humanos?
R	<ul style="list-style-type: none"> • Realista. Evidencias.
T	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo. Se dan en un lapso de tiempo.

Escribe los objetivos de tu área, alineados a los objetivos estratégicos.

	Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo

1.4 Competencias para la gestión efectiva.

La **gestión por competencias** es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.

El **objetivo** principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

Las principales competencias son:

- Liderazgo.
- Servicio al cliente.
- Flexibilidad.
- Creatividad.
- Organización.
- Enfoque en resultado.
- Pensamiento lógico.

Actividad:

Define en tu manual cada competencia de acuerdo con lo revisado con el instructor.

Competencia	Definición
Liderazgo.	
Servicio al cliente.	
Flexibilidad.	
Creatividad.	
Organización.	
Enfoque en resultado.	
Pensamiento lógico.	

2. Balanced Scorecard.

2.2 Cuadro de Mando Integral.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton.

Permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio.

El BSC se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma.

Los elementos globales son: la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales (en qué creemos), las perspectivas y los objetivos.

Los elementos operativos son: los indicadores clave o KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado) e iniciativas estratégicas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos).

2.3 Las Cuatro Perspectivas de CMI.

Perspectiva financiera.

Para la mayoría de las organizaciones con fines de lucro, el dinero es una prioridad. Por lo tanto, para estas organizaciones la perspectiva más importante tiene que ver con los objetivos financieros. Esencialmente, cualquier objetivo clave relacionado con la salud financiera y la rentabilidad de la organización puede incluirse en esta perspectiva. Los ingresos y las ganancias son objetivos obvios que la mayoría de las organizaciones enumeran en esta perspectiva. Otros objetivos financieros podrían incluir:

- Generar ahorro de costos y eficiencia.
- Mejorar el margen de rentabilidad.
- Aumentar las fuentes de ingresos



Perspectiva del cliente.

Esta perspectiva se centra en los objetivos estratégicos que están relacionados con los clientes y el mercado. En otras palabras, para lograr sus objetivos financieros, ¿exactamente qué necesita lograr en términos de sus clientes y mercado(s)?

Incluidos en esta perspectiva puede encontrar objetivos estratégicos para:

- Servicio al cliente y satisfacción.
- Participación en el mercado.
- Reconocimiento de marca.



Perspectiva de los procesos internos.

¿Qué procesos necesita implementar para cumplir sus objetivos estratégicos financieros y relacionados con los clientes? Esa es la pregunta que esta perspectiva pretende responder. Aquí debe establecer metas y objetivos operativos internos o, en otras palabras, definir qué procesos que requiere actualmente la organización y qué debe hacer para mejorar su desempeño.

Algunos ejemplos de objetivos de la perspectiva de procesos internos son:

- Mejoras en los procesos.
- Optimización de la calidad.
- Aumentar la utilización de la capacidad instalada.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Mientras que la tercera perspectiva se centra en el lado de los procesos concretos, la última perspectiva considera drivers de desempeño más intangibles. Debido a que cubre un espectro tan amplio, esta perspectiva a menudo se divide en los siguientes componentes:

- Capital humano: habilidades, talento y conocimiento.
- Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

2.4 Construyendo un tablero de indicadores del área.

1. Pensar en una estrategia

Nota: Para trabajar con las cuatro perspectivas definiremos una estrategia sencilla para cada uno de los siguientes puntos:

- Procesos.
- Atención a clientes externos o internos.
- Disminuir costos.
- Capacitación.

2. Define en tu manual objetivos y/o metas a alcanzar en cada perspectiva de acuerdo con el objetivo estratégico y escribe continuación.

3. Define una estrategia a seguir es decir el ¿Cómo?

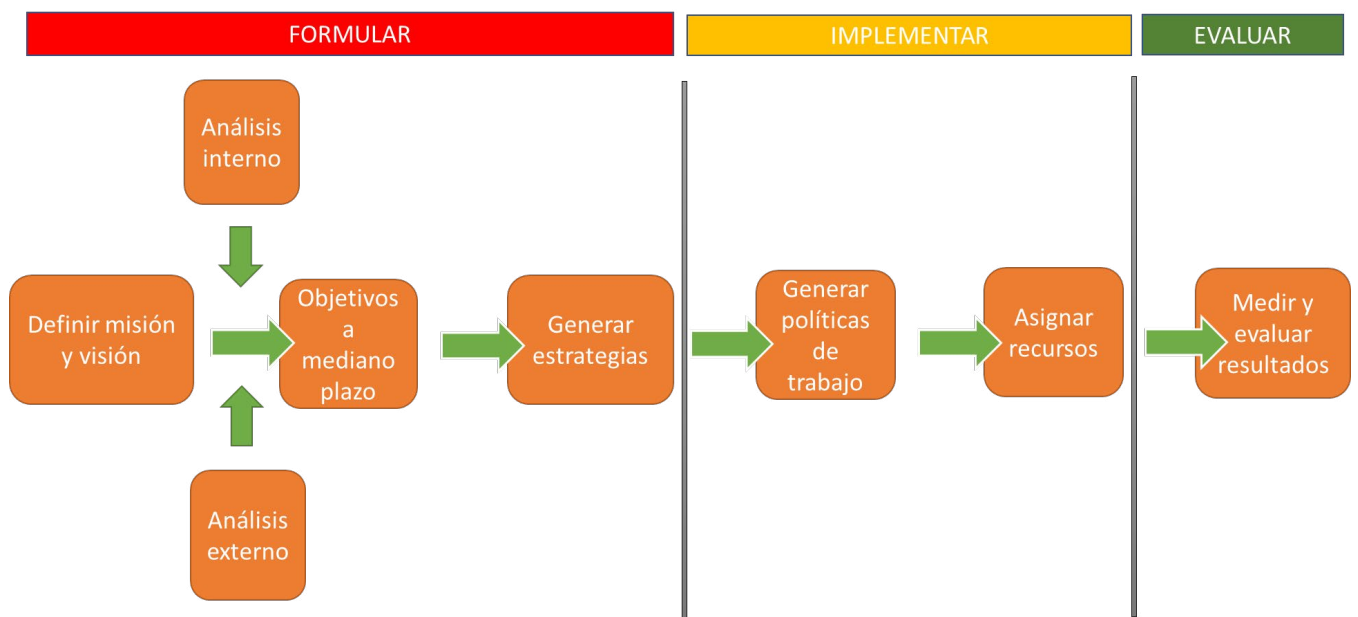
4. Define cómo se van a reportar estos datos o que evidencias que se utilizaran para soportar el cumplimiento de las estrategias.

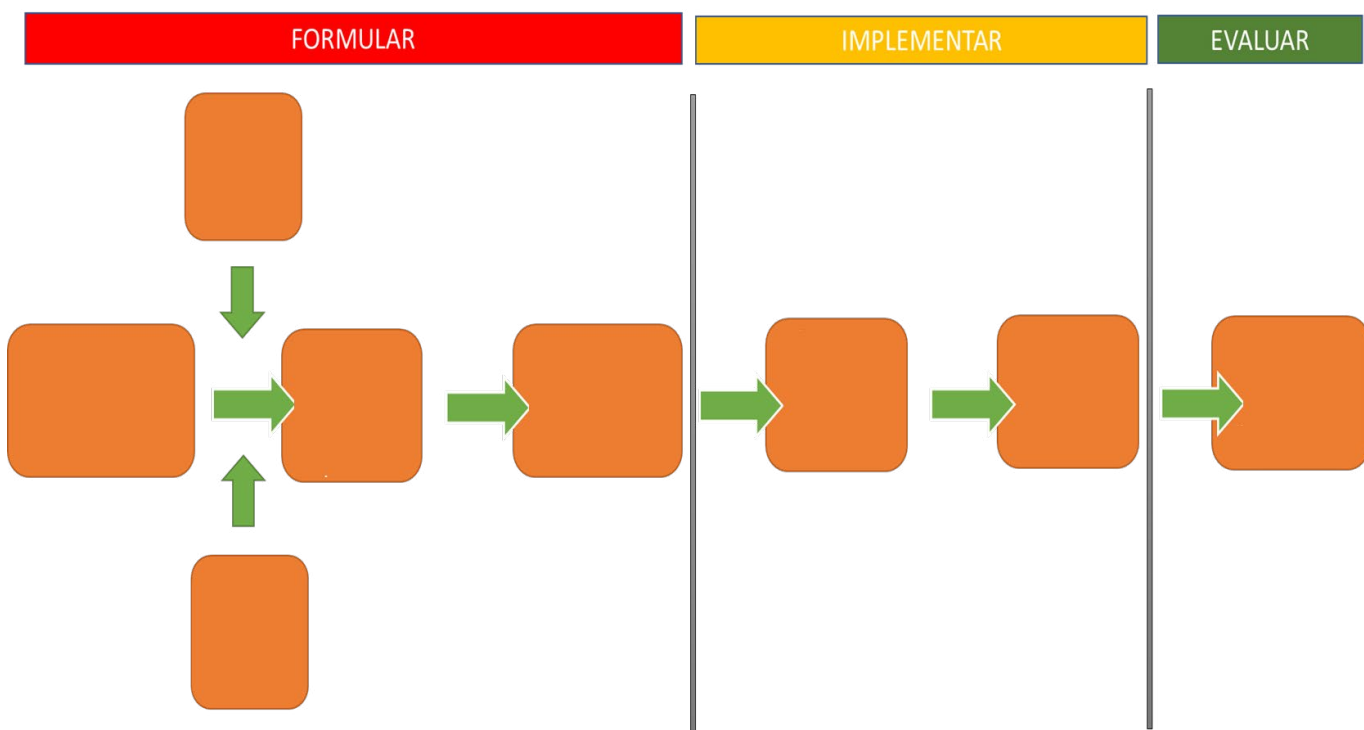
5. Medición y desempeño. Define un KPI que te sirva para medir el cumplimiento de los objetivos.

Escribe la información recaudada como se muestra.

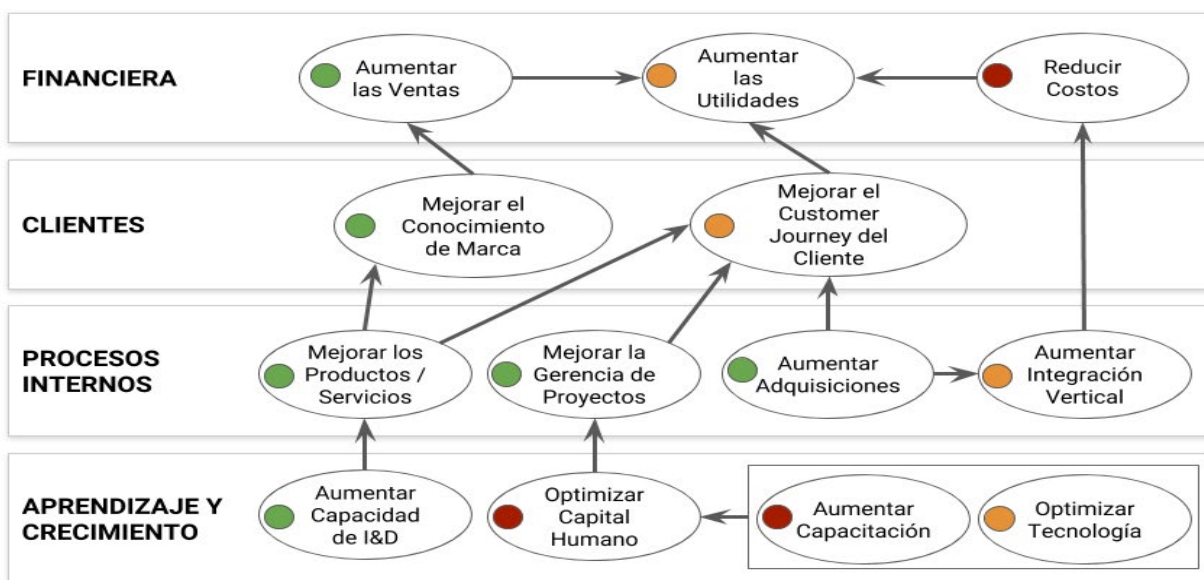
Área	Objetivo	Estrategia	Responsable	Fecha	Evidencia	KPI Esperado	KPI Real
Financiera (Disminuir costos)							
Cliente (Atención de clientes)							
Procesos internos							
Aprendizaje y crecimiento (capacitación)							

2.5 Modelo de Administración de Negocios.





2.6 Mapas estratégicos.



De acuerdo con la imagen anterior, en una hoja o Power Point realiza un mapa estratégico de tu área

■ 3. Elementos clave de una administración por objetivos.

3.1 Filosofía de Peter Drucker.

Fue consultor y profesor de negocios, austriaco y abogado de carrera, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX, creador de 35 libros y sus ideas fueron decisivas en la creación de la Corporación Moderna, considerado el padre del Management.

1- La clave es la descentralización.

Drucker fue pionero al hablar de la necesidad de descentralizar la toma de decisiones en las empresas. En su opinión, esta cuestión es fundamental para el crecimiento y el fortalecimiento de las compañías, porque para los grupos pequeños resulta más fácil ser conscientes de su importancia y de su contribución a los objetivos globales de una organización. En su opinión, “la mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”.

2- Establecer objetivos.

No hay una sola compañía en el mundo que actualmente no esté gestionada en base a unos objetivos. Pues bien, fue Drucker quien acuñó esta idea, al considerarla la piedra angular de cualquier estrategia (de hecho, también fue pionero en hablar de estrategia empresarial). Para que cualquier directivo pudiese evaluar si sus objetivos se estaban alcanzando, creó una guía que evaluaba desempeños, diagnosticaba fallos y aumentaba la productividad, tanto de los directivos como de sus equipos.

3- Autogobierno de la empresa.

Ésta es una de sus ideas más revolucionarias de Drucker, ya que aboga por dejar parte de la gestión de las compañías en manos de sus propios empleados y equipos de trabajo. En concreto, Drucker consideraba que los trabajadores deben asumir responsabilidades propias de la dirección empresarial en áreas como la estructuración del trabajo, la distribución de las tareas más importantes y cuestiones propias del día a día de la comunidad, como las vacaciones, los turnos o los beneficios.



4- Enfocarse en las oportunidades.

Hoy en día parece una perogrullada, pero esta idea marcó un antes y un después cuando fue pronunciada por Drucker: en los momentos de dificultad lo más importante no son los problemas, sino las oportunidades. Es en ellas donde deben enfocarse las empresas, porque son las que permiten que las organizaciones crezcan y se desarrollen. “Donde hay una compañía de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”, solía repetir.

5- El valor de los recursos humanos.

Drucker se definió a sí mismo como un “ecologista social”, por estar preocupado y comprometido con el entorno de las personas. Entre otras cosas, consideraba que los empleados eran una inversión para las empresas y no un coste o una simple máquina, algo que hoy parece aceptado pero que generó un enorme revuelo en un contexto intelectual dominado por las teorías mecanicistas.

6- Trabajadores del conocimiento.

El pensador vienés predijo la sociedad del conocimiento varias décadas antes de su nacimiento. El protagonista de esa nueva sociedad sería el “trabajador del conocimiento”, caracterizado por su innovación y su espíritu emprendedor. Este profesional transformaría el mundo y la economía, cuyo principal recurso a partir de entonces ya no sería el capital, sino el saber.

7- El CEO y la eficiencia.

Drucker consideraba que el dirigente empresarial tenía que ser eficiente y que la eficiencia no era algo innato, sino una capacidad que se puede aprender a base de interiorizar una serie de hábitos. Concretamente, el CEO eficiente es aquél que sabe controlar su tiempo, dirigir sus esfuerzos hacia unos resultados previamente establecidos, construir con todas sus fuerzas y las de quienes le rodean, priorizar su trabajo en unas pocas áreas y tomar decisiones efectivas.

8- El cliente sabe más que nosotros.

La frase de que “el cliente siempre tiene la razón” suena bien, pero hace falta dotarla de contenido. Eso es lo que hizo Drucker cuando consideró que los consumidores son más listos que las empresas y no necesitan que se les diga lo que tienen que hacer. Si acaso, la labor de las organizaciones debe consistir en guiar y acompañar a los clientes, para que no encuentren ninguna dificultad a la hora de hacer lo que quieren hacer.

9- El poder de cambio de las empresas.

Ésta es otra idea muy de actualidad que, en cierto modo, tiene su origen en la filosofía de Drucker. Al fin y al cabo, el escritor austríaco fue pionero en considerar que **las empresas son una organización humana, social y política**. Y también anticipó que esas organizaciones terminarían convirtiéndose en el principio integrador de la sociedad. Esto ya ha sucedido (o está muy cerca de suceder) en la actual era de la globalización.

10- Liderazgo es responsabilidad.

Por el contexto histórico que le tocó vivir (se vio obligado a escapar del nazismo), Drucker dedicó buena parte de su vida a analizar la idea del liderazgo y, sobre todo, a diferenciar un auténtico líder de un simple dictador. En su opinión, el liderazgo tiene que estar sujeto irremediablemente a la responsabilidad y la rendición de cuentas (de lo contrario es tiranía). Por eso, consideraba que “sólo puede haber autoridad si hay responsabilidad”.

“La gestión es hacer las cosas bien, pero el liderazgo es hacer las cosas correctas”.

3.2 Elementos de una cultura orientada a resultados.

Una **cultura orientada a resultados** se basa en reforzar un entorno de trabajo conducente a los **resultados** y los logros, fomentando herramientas de gestión que garanticen el cumplimiento de objetivos y contando con la innovación que viene de las personas como fuente para conseguir **resultados**.

Para lograrlo se requiere:

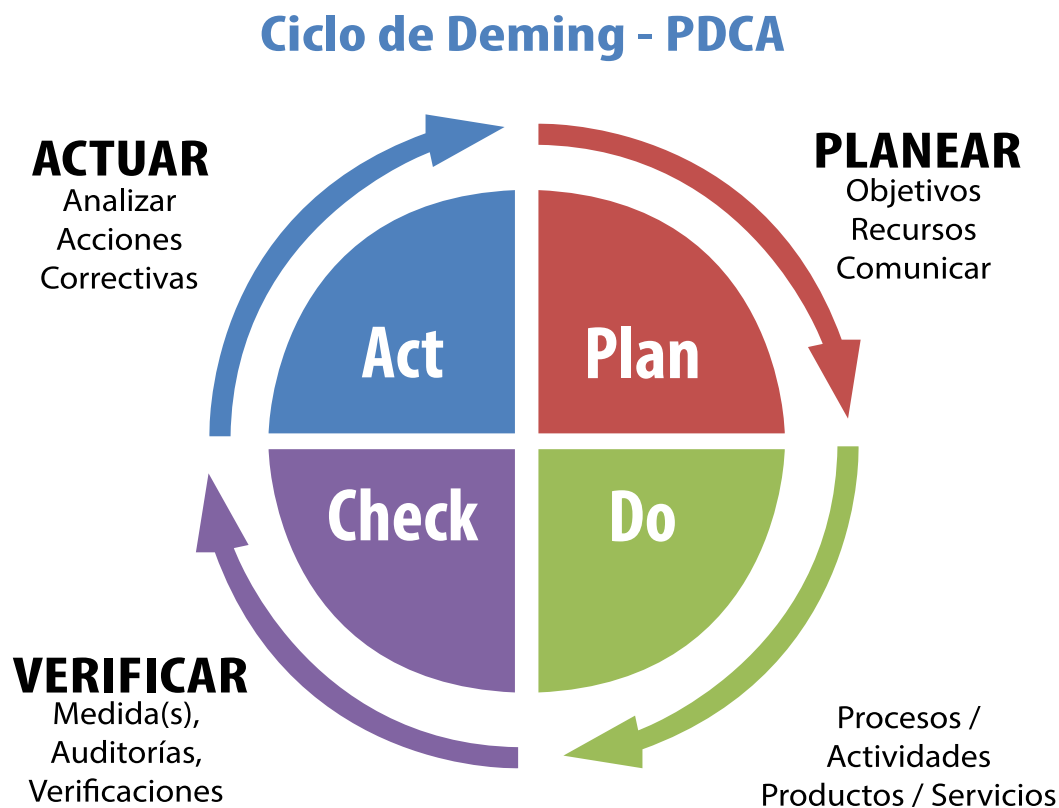
- **Intensidad:** Se le relaciona también con la fuerza productiva de una empresa. Es decir, la cantidad de energía tanto técnica como humana desplegada para la consecución de un fin específico, algo que no necesariamente depende de qué tan difíciles o fáciles sean las actividades comerciales de cada empresa.
- **Autodirección:** Los procesos internos de las empresas se componen de tareas. La autodirección es la capacidad de sus líderes para orientar tales tareas hacia los resultados que se han trazado al inicio de los procesos. Eso implica, por ejemplo, definir cuáles de esas tareas son primarias, secundarias o terciarias y, sobre todo, cuáles no aportan ningún valor al grueso del proceso.
- **Persistencia:** La intensidad y la autodirección no sirven de nada si no se garantiza que las tareas tendrán continuidad en el tiempo. A esto llamamos persistencia; es la facultad de las empresas para perseverar en su búsqueda de objetivos concretos.

¿Sabes cómo aplicar la orientación a resultados?

- **Tener los objetivos suficientemente claros.** Puede sonar obvio, pero sin esto no puede existir un método de orientación a resultados. Los objetivos son, recuerda, el faro que siempre perseguimos en nuestra labor empresarial.
- **Ser constante en el esfuerzo diario.** Muchas empresas fracasan por falta de constancia y disciplina. Sus equipos abandonan progresivamente sus ideas hasta que un día acaban por diluirse del todo.
- **Apostar por sistemas de calidad.** La calidad nos ayuda a diseñar mejores productos y a dinamizar las relaciones de los grupos de trabajo.
- **Vigilar la relación entre recursos y resultados.** Una fórmula primordial para implementar un sistema de orientación a resultados pasa por evaluar cada cierto tiempo la relación entre los recursos que hemos invertido y los resultados obtenidos. ¿Necesitas más recursos? ¿Quieres mejorar los resultados? Sencillo: replantea la relación entre estos dos conceptos.
- **Definir indicadores de medición.** Para obtener los resultados previstos, es esencial tener unos indicadores que no ayuden a medir el nivel de evolución de las tareas y determinar si éstas se ajustan a los objetivos trazados.

■ 3.3 Círculo de Deming: PDCA (Planear, Hacer, Evaluar, Actuar).

El ciclo Deming está compuesto por cuatro etapas, de manera que, al finalizar la última de ellas comienza la primera de nuevo. Dichas cuatro etapas son las siguientes:



PLAN (Planificar): Esta fase es la más influyente. Mediante métodos como la realización de grupos de trabajo, encuestas entre los trabajadores y búsqueda de nuevas tecnologías, debemos definir.

DO (Hacer): Se lleva a cabo lo determinado en el plan, en la mayoría de los casos mediante una prueba piloto.

CHECK (Verificar): Se comprueba si la mejora implantada ha alcanzado el objetivo mediante herramientas de control como Diagrama de Pareto, Check lists o KPI's. Debemos controlar las causas críticas como la calidad del producto o la forma de operar de máquinas y equipos.

ACT (Actuar): Es la última de las fases y en ella se debe ajustar el plan de mejora. Se normaliza la solución al problema y se establecen las condiciones para mantenerlo. Si se ha alcanzado el objetivo en la prueba piloto, se implantará de forma definitiva. En caso contrario se examinará el desarrollo para descubrir errores y empezar un nuevo ciclo PDCA. De esta forma se cierra el ciclo y se realimenta volviendo a la primera fase.

■ 3.4 Administración del desempeño.

La **Administración del desempeño**, es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado.

- 1. El sistema debe ser preciso y justo.** Un gerente no siempre ve el desempeño de su gente de manera precisa o comprensiva. Únicamente al recabar e incluir múltiples perspectivas el sistema será justo y preciso. El desempeño individual es siempre una combinación de las habilidades y capacidades de un individuo puestas en el contexto de un trabajo. Algunos trabajos son fáciles y algunos otros son difíciles.
- 2. El sistema debe de ser eficiente.** En algunos casos, los sistemas pueden necesitar una gran cantidad de tiempo para implementarse. Esto termina disminuyendo el desempeño en lugar de incrementarlo. El sistema debe de ser más que un proceso de palomear casillas o un enorme papeleo. En pocas palabras, debe mejorar el desempeño de los empleados.
- 3. El sistema deberá de incrementar el desempeño, no sólo medir contra los límites inferiores.** Las prácticas tradicionales de administración de desempeño se han enfocado en asegurar que los empleados reunieran las expectativas mínimas de desempeño en lugar de buscar su potencial. Un sistema efectivo debe enlazar claramente el desempeño individual a los objetivos estratégicos de la empresa y las iniciativas actuales y enfatizar una cultura de responsabilidad, que va más allá de hacer que la gente se sienta meramente responsable.
- 4. Las decisiones sobre compensaciones deben de ser un subproducto de la administración del desempeño.** Las decisiones sobre compensaciones no deben de ser la razón principal para la existencia del sistema. Podríamos argumentar que la realidad es que la gran masa de incrementos de sueldo está ligada a los cambios en los costos de vida diaria de los empleados de manera general. La diferencia de incrementos de la mayoría de las personas en la mitad de la curva normalizada es minúscula. Algunos pocos empleados con bajo rendimiento obtendrán incrementos mínimos o quizás ninguno. En el otro extremo, algunos pocos con alto rendimiento recibirán grandes compensaciones.
- 5. El sistema deberá de usar múltiples fuentes de información.** Todo sistema deberá de utilizar alguna forma de retroalimentación múltiple. Los gerentes que dependen únicamente de su propia percepción sobre el desempeño de sus empleados introducirán un factor de sesgo en el proceso. El gerente deberá de recolectar información de otras fuentes, al menos de manera informal. Cuando el punto de vista de un gerente esta enriquecido con el punto de vista de dos homólogos y dos subordinados de la persona en cuestión, el sesgo es eliminado, permitiendo que el sistema evalúe el desempeño de una manera mucho más precisa.

- 6. El proceso debe de incluir el desarrollo formal de habilidades de coaching.** El elemento en común en la gran mayoría de los sistemas de administración de desempeño son las frecuentes conversaciones de coaching. Sin embargo, proveer coaching y proveer retroalimentación a otros son habilidades que no siempre vienen de manera natural a todos.

Las buenas noticias son que los gerentes pueden adquirir estas habilidades a través de métodos formales de entrenamiento y aprendizaje. Algunos de estos métodos son:

- Aclarar los resultados esperados por medio de las conversaciones de coaching.
- Comprender los pasos específicos requeridos para poner en marcha el plan de acción.
- Observar a otros proveer coaching. Nada se compara a ver a alguien hacerlo correctamente.
- Practicar las habilidades hasta que se adquiera confianza y habilidad para usarla en situaciones reales.

■ 4. Ejecución de la Estrategia.

Peter Drucker

Una cosa es la estrategia y otra la ejecución”.

- La estrategia y ejecución son flexibles.
- Prevenir los cambios.
- Comunicar tu plan y/o estrategia a tus jefes.
- **Hacer que las cosas se den (ejecución).**
- Trabajar con enfoque a resultados.



■ 4.1 Consejos para que los líderes faciliten la ejecución de la estrategia.

Primer consejo administración del tiempo.

“El tiempo es un recurso atípico porque es equitativo, inelástico, indispensable, insustituible e inexorable. Es una construcción de los seres humanos que no existe si nadie lo mide o lo controla”.

La administración del tiempo es la planificación y organización del **tiempo** que disponemos, para lograr la mayor productividad, rendimiento y eficiencia posibles en nuestras labores, tareas o actividades diarias.



Modelos de productividad para la Administración del Tiempo

POMODORO Francesco Cirillo

Actividad	Horas de trabajo	Fecha límite.	POMODORO	Tiempo de descanso minutos	Pendiente	Proceso	Terminado
Contratación de una persona para MKT.	3	24 de octubre	6	30	X	X	X
Contratación de una persona para Atención a clientes.	2	1 de noviembre	4	20	X	X	X
Contratación de una persona para Ventas.	2	16 de noviembre	4	20	X	X	X

Nota: La prioridad la determina la fecha límite.

Bárbara Berckhan



1. No te esfuerces

Hacer que las actividades fluyan.
Decir que “sí” mentalmente, mantener una visión de conjunto (no frenética).



2. El punto clave

Definir cuáles son las actividades críticas.
Ley de Pareto.



3. Trabaja con tranquilidad

Decir “sí” mentalmente
Mantener una visión de conjunto
Paso a paso planear las actividades
Separar trabajo y descanso. Te puedes apoyar con el modelo Pomodoro.



1. No te esfuerces.

Es útil llevar un diario de fatigas.
Freno de mano puesto.

Escribir lo que funciona por sí mismo (fluir).

EJEMPLO: Al preparar un curso de capacitación estas son mis actividades.

Objetivo: Realizar los materiales y presentación de cursos para el 30 de octubre.

Actividades	Actividades
1.- Solicitud de fechas y título del curso.	7. Mandar a revisión PPT y Manual.
2. Junta con el cliente para identificar objetivos y aclarar dudas.	8. Junta de revisión e información de correcciones.
3. Recopilar información sobre el tema.	9. Realizar correcciones.
4. Hacer temario.	10. Enviar PPT y Manual con correcciones.
5. Elaborar manual.	11. Entrar a la sesión 20 minutos antes para pruebas.
6. Elaborar PPT.	12. Iniciar sesión.

Tabla de actividades que fluyen y fatigan



Fluir	Fatiga
1.- Solicitud de fechas y título del curso. 2. Junta con el cliente para identificar objetivos y aclarar dudas. 3. Recopilar información sobre el tema. 4. Hacer Temario. 7. Mandar a revisión PPT y Manual. 8. Junta de revisión e información de correcciones. 9. Realizar correcciones. 10. Enviar PPT y Manual con correcciones. 11. Entrar a la sesión 20 minutos antes para pruebas. 12. Iniciar sesión.	5. Elaborar Manual. 6. Elaborar PPT.

Del ejemplo anterior definimos actividades clave con color rojo.

2. El punto clave
 Definir cuáles son las actividades críticas.
 Ley de Pareto.



Fluir	Fatiga
1.- Solicitud de fechas y título del curso. 2. Junta con el cliente para identificar objetivos y aclarar dudas. 3. Recopilar información sobre el tema. 4. Hacer Temario. 7. Mandar a revisión PPT y Manual. 8. Junta de revisión e información de correcciones. 9. Realizar correcciones. 10. Enviar PPT y Manual con correcciones. 11. Entrar a la sesión 20 minutos antes para pruebas. 12. iniciar sesión.	5. Elaborar Manual. 6. Elaborar PPT.

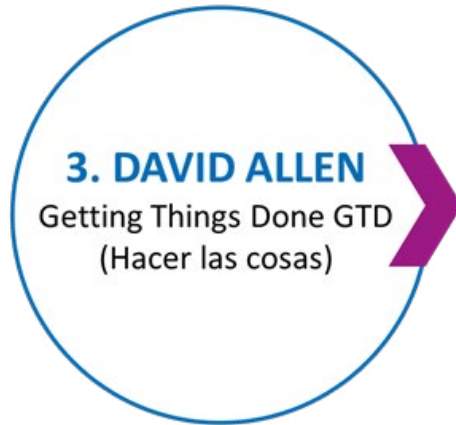
Bárbara Berckhan.
3. Trabaja con tranquilidad

Actividad	Horas de trabajo	Pomodoros	Tiempo de descanso	Pendiente	Proceso	Terminada
1.- Solicitud de fechas y título del curso.	0.50	1	5 minutos	X	X	X
2. Junta con el cliente para identificar objetivos y aclarar dudas.	0.50	1	5 minutos	X	X	X
3. Recopilar información sobre el tema.	3.00	6	30 minutos	X	X	X
4. Hacer Temario.	0.50	1	5 minutos	X	X	X
5. Elaborar Manual.	4.00	8	40 minutos	X	X	X
6. Elaborar PPT.	2.00	4	20 minutos	X	X	X
7. Mandar a revisión PPT y Manual.	0.17	N/A	N/A	X	X	X
8. Junta de revisión e información de correcciones.	1.50	3	15 minutos	X	X	X
9. Realizar correcciones.	1.00	2	10 minutos	X	X	X
10. Enviar PPT y Manual con correcciones.	0.17	N/A	N/A	X	X	X
11. Entrar a la sesión 20 minutos antes para pruebas.	0.33	N/A	N/A	X	X	X
12. Iniciar sesión.	N/A	N/A	N/A	X	X	X
Tiempo total	13.67					

Actividad	Fecha de terminación	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
		19 de octubre	20 de octubre	21 de octubre	22 de octubre	23 de octubre	26 de octubre	27 de octubre	28 de octubre	29 de octubre	30 de octubre
1.- Solicitud de fechas y título del curso.	19 de octubre	Terminado									
2. Junta con el cliente para identificar objetivos y aclarar dudas.	20 de octubre		Terminado								
3. Recopilar información sobre el tema.	21 de octubre		Terminado								
4. Hacer Temario.	22 de octubre		Terminado								
5. Elaborar Manual.	26 de octubre					Terminado					
6. Elaborar PPT.	26 de octubre					Proceso					
7. Mandar a revisión PPT y Manual.	27 de octubre						Pendiente				
8. Junta de revisión e información de correcciones.	28 de octubre							Pendiente			
9. Realizar correcciones.	28 de octubre							Pendiente			
10. Enviar PPT y Manual con correcciones.	29 de octubre							Pendiente			
11. Entrar a la sesión 20 minutos antes para pruebas.	30 de octubre										Pendiente
12. Iniciar sesión.	30 de octubre										Pendiente

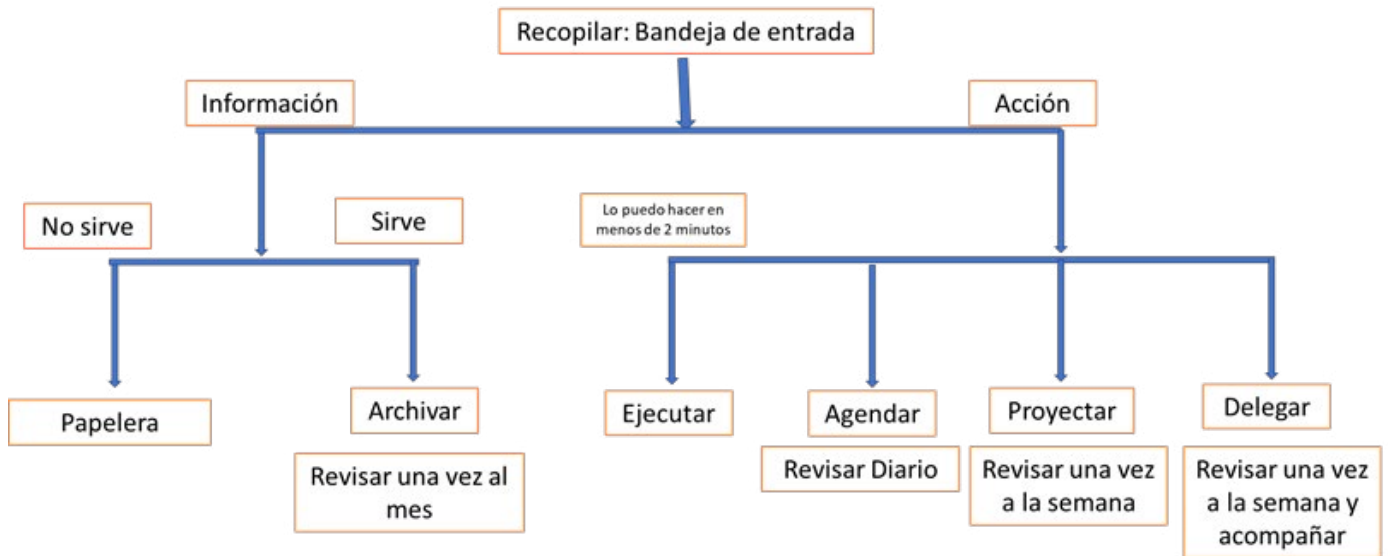
El Principio:

- Manejar eficazmente los compromisos internos.
- Dejar de preocuparnos para empezar a ocuparnos.



- Recopilar.
- Procesar.
- Organizar.
- Evaluar.
- Concentrarnos en la acción (hacer).

Lo anterior se puede realizar:



Hacer	Actividades	Resultado esperado
Compra de publicidad	Definición de artes.	Tener la publicidad antes del 30 de octubre
	Selección de proveedores.	
	Entrega de publicidad.	
Realizar encuesta de evaluación del servicio	Contactar al cliente.	Reporte de las encuestas y por lo menos recibir el 80 % de encuestas antes del 29 de octubre
	Informar al cliente y enviar encuesta.	
	Dar seguimiento a la recepción de encuestas.	
	Análisis de encuestas y hacer reportes para mi jefe	

Leo Babauta

Zen to Done (ZTD)

Simplificó el GTD y lo centró más en hacer con armonía 10 hábitos:

1. **Coleccionar.** Buscar información.
2. **Procesar.** Seleccionar qué sí y qué no trabajar.
3. **Planificar.** Enlistar las cosas clave.
4. **Hacer.** A diferencia del modelo Allen, hacemos lo solicitado y regresamos a lo que estábamos haciendo.
5. **Enlistar las tareas de manera sencilla.**
6. **Organizar.** En orden de importancia.
7. **Revisar.** Seguimiento de objetivos semanales.
8. **Simplificar.** Objetivos, listas y trabajo.
9. **Rutinas.** Detectar actividades rutinarias.
10. **Encuentra Pasión.** Amar lo que haces.



Planificar consiste en proyectar y preparar el futuro.

El primer paso es establecer exactamente cuál es el resultado que deseamos obtener para después responder a las siguientes preguntas:

¿Qué haré? Consiste en detallar las acciones concretas que vamos a llevar a cabo.

¿Cómo lo haré? En muchas ocasiones, hay más de un camino para llegar al mismo sitio.

¿Cuándo lo haré? En este punto especificamos el momento concreto.

¿Cuánto voy a tardar? Establecer cuánto tiempo vamos a implicar en la realización del trabajo. Hay que detallar el tiempo que se va a emplear en la realización de cada tarea.



Ladrones de tiempo.

Son determinadas actividades, situaciones o personas que te hacen desperdiciar el tiempo. Suceden cuando tú das permiso a ello, aunque no seas consciente.

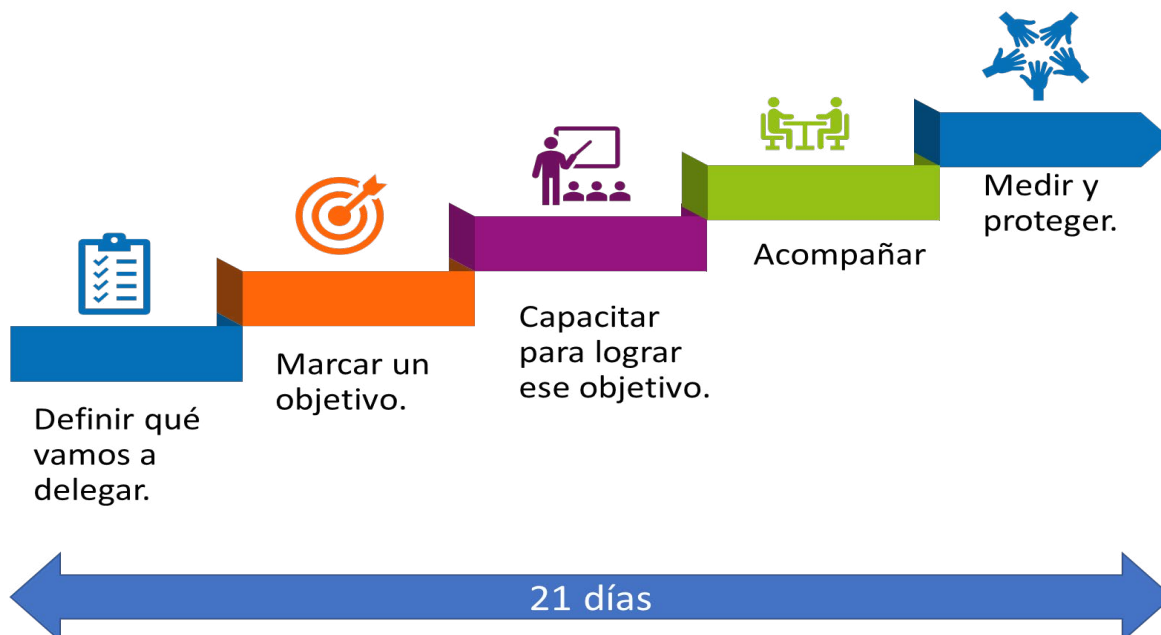
Ladrones de tiempo externos.

- **Imprevistos y urgencias.** Define si son importantes y/o urgentes y actúa en consecuencia.
- **Interrupciones:** Visitas no pactadas, llamadas, correos electrónicos, peticiones de ayuda.
- **Notificaciones:** Mensajería, redes sociales no empresariales.
- **Reuniones.** No son ladrones de tiempo por sí misma, sólo cuando se hacen mal.

Ladrones de tiempo internos

- **Falta de organización.** Falta de objetivos claros, confundir lo importante con lo urgente, no usar modelos de productividad.
- **Procrastinar.** Posponer afecta el resultado, recuerda lo urgente se puede volver urgente e importante.
- **No tomar decisiones por miedo a equivocarse.**
- **No delegar y no saber decir "No".** Sobrecarga de trabajo.
- **Problemas de comunicación.**

Segundo consejo Delegar












Tercer consejo adquiere hábitos

Stephen Covey.

Stephen Richards Covey (Salt Lake City, Utah, Estados Unidos, 24 de octubre de 1932 - 2012) fue un licenciado en administración de empresas, escritor, conferencista y profesor estadounidense conocido por ser el autor del libro " *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*".

Los 9 hábitos de la gente altamente efectiva.

 <p>1. Proactividad.</p>	 <p>2. Empezar con un fin en mente.</p>	 <p>3. Establecer primero lo primero.</p>
 <p>4. Pensar en Ganar . Ganar.</p>	 <p>5. Procurar primero comprender y luego ser comprendido.</p>	 <p>6. Sinergia.</p>
 <p>7. Afilar la sierra.</p>	 <p>8. Encuentra tu propia voz y has que tu voz inspire a otros a que encuentren la suya.</p>	 <p>9. Logro</p>

La matriz urgente-importante

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<p><i>Cuadrante 1</i></p> <p>HACER Y SOLUCIONAR</p>	<p>Cuadrante 2</p> <p>PLANIFICAR</p>
NO IMPORTANTE	<p>Cuadrante 3</p> <p>DELEGAR</p>	<p>Cuadrante 4</p> <p>OLVIDAR Y/O POSTERGAR</p>

Realiza tu matriz urgente-importante en tu manual

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE		
NO IMPORTANTE		

4.2 Cuestionario de ejecución de la estrategia.

La estrategia tiene que ser elaborada por las personas de la misma organización, cuantas más personas involucremos mejor. ¿Quién sabe más de la organización que las mismas personas que trabajan todos los días en ella? Además, no se trata de predecir el futuro, cosa que nadie puede hacer, se trata de acordar hacia dónde vamos a dedicar todos nuestros esfuerzos y recursos y, luego ejecutar sin vacilar. No se trata de predecir los próximos tres o cinco años, se trata de acordar un rumbo y dado que el contexto es tan cambiante, revisarlo cada 3, 6 o 12 meses para aprender en base a lo que ocurrió y volver a pensar alternativas.



Resuelve el siguiente cuestionario.

- ¿Cuál es nuestra aspiración de futuro? – Pintar una imagen del futuro deseado y posible.

- ¿Cómo se ve el campo de juego hoy? – Entender el contexto, la economía, la competencia, las tendencias.

- ¿Qué tenemos que lograr? – Concluir y acordar objetivos concretos.

- ¿Qué capacidades necesitamos? – Acordar las necesidades, recursos financieros, contrataciones, capacitación, etc.

- ¿Qué sistemas de gestión necesitamos? Acordar cómo vamos a medir y seguir la ejecución de la estrategia, reuniones, responsables, indicadores.

■ 4.3 Plan de ejecución.

Comúnmente, la estrategia suele ser definida como un plan premeditado o una guía para lograr un objetivo determinado. Tanto un equipo de fútbol antes de jugar un partido, como una empresa cuando desea captar un nuevo mercado, cuentan (o deberían contar) con una estrategia.

De acuerdo con esta descripción, encontramos dos características fundamentales en toda estrategia.

- En primer lugar, la estrategia es previa a las acciones. Es decir, se piensa antes de actuar.
- En segundo lugar, la estrategia se premedita conscientemente con un propósito concreto.

Un **plan de ejecución** es un documento formal, normalmente breve, que describe tu estrategia en su totalidad, incluidos cuáles son los objetivos, cómo se llevará a cabo y quiénes son las partes interesadas

■ 5. Taller de Ejecución de Estrategias.

■ 5.1 Estrategia actual de la empresa.

La estrategia actual está definida por lo que está solicitando la alta dirección, para que se cumplan los objetivos y actividades que aportan valor a la empresa.

Escribe cuales son los indicadores de gestión con los están evaluando tu área.

1. Describe el Objetivo SMART de tu estrategia.

2. Describe las actividades para realizar tu estrategia.

■ 5.2 Aplicación en mi área.

¿Qué conclusiones obtuviste de la actividad?

■ 5.3 Situación deseada, visión del área a mi cargo.

Describe que situación deseada esperas obtener en tu área.

■ 6. Aplicación.

■ 6.1 Formulación de la idea de mejora.

Actividad

Genera ideas de mejora.

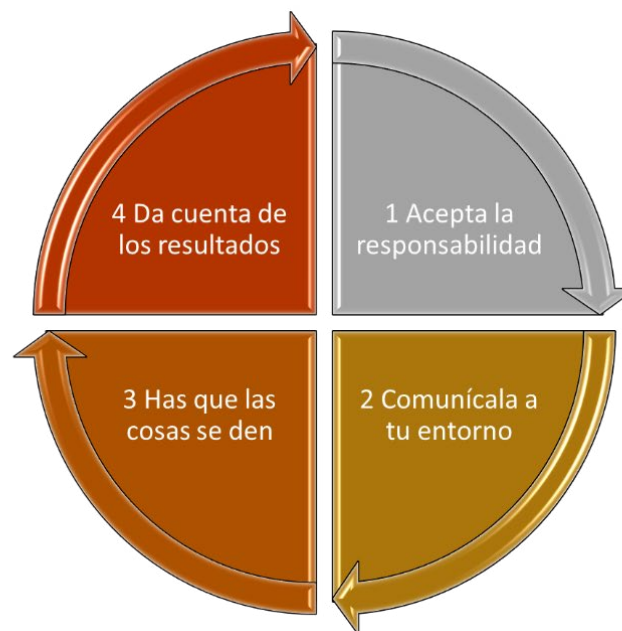
1.

6.2 Ejecución de la estrategia.

Te puede ayudar el Accountability

Principio de Oz.

Para fomentar el accountability en la compañía, se deben adoptar cuatro actitudes: reunir el valor para verlo (León), hallar el corazón para adueñárselo (Hombre de hojalata), obtener la sabiduría para resolverlo (el Espantapájaros) y usar los medios para hacerlo (Dorothy).



1. Involucra a la alta dirección.

Es importante recordar que la ejecución estratégica no es una acción aislada sino un proceso que incluye a todas las unidades de la organización, **por tanto, es fundamental que se genere un fuerte compromiso para llevarlo a cabo, comenzando desde la parte más alta del organigrama** y de esta manera realizando un cascadeo de la estrategia a través de la organización.

Lograr el compromiso de todo el personal hacia una meta común es un reto, sin embargo, si los líderes de la empresa están involucrados, entienden la estrategia y saben motivar al equipo la ejecución de las iniciativas se convertirá en parte de la cultura organizacional.

2. Determina objetivos claros y comunícalos.

Desde la planificación de la estrategia es fundamental que ésta sea entendible a todos los niveles, de igual manera cada una de las tácticas y actividades que la componen para que sea entendible para todos los niveles organizacionales. **Es muy importante que el equipo entienda la relevancia de la estrategia y el impacto que tiene para la empresa para que se sientan identificados y comprometidos.** Comunicar la estrategia es igualmente importante que la planificación de esta. Procura transmitirla adecuando el mensaje de acuerdo con la audiencia, es decir, será diferente la forma de comunicarla a los altos directivos o accionistas que a los gerentes o el staff operativo. Eso sí, siempre cuida que el mensaje sea consistente a través de toda la organización.

3. Asegúrate de que cada persona conozca sus responsabilidades.

Como parte esencial de la ejecución está la correcta delegación de tareas y responsabilidades a cada miembro del equipo. **Llevar a cabo la implementación de la estrategia es equiparable a un proyecto el cual depende de tiempos, recursos y personas** que realicen cada actividad, por lo tanto, parte importante del éxito recae en cada uno de los colaboradores. Para que puedan realizar sus tareas en tiempo y forma de manera que se contribuya al éxito de la ejecución es de gran importancia que cada persona conozca los alcances de su responsabilidad y que exista una comunicación efectiva entre el subordinado y el jefe directo.

4. Establece indicadores adecuados.

El tiempo es un elemento crítico en la ejecución estratégica por lo que es importante utilizarlo de la manera más eficiente y redituable para tu empresa. Al establecer los indicadores que estarás monitoreando durante la etapa de ejecución asegúrate que sean los que te darán la pauta y claridad que necesitas para conocer los avances y retos que se están presentando en el proceso. Procura que las cifras obtenidas reflejen el objetivo para el cual se planificó la estrategia en primer lugar, de esta manera sabrás si se está cumpliendo con lo diseñado y si esta planeación está arrojando los resultados esperados para la organización.

5. Revisa continuamente y da retroalimentación.

Como hemos comentado con anterioridad, el día a día de la operación puede llevar a que los planes se olviden y se queden en papel solamente. **Fomenta que en las reuniones del equipo directivo y gerencial exista un tiempo designado al seguimiento de la estrategia.** Una recomendación es que las revisiones y monitoreo que estés realizando al cumplimiento del plan sean en periodos cortos, el mercado es dinámico y puede cambiar de un momento a otro por eso es muy importante que no se pierda de vista el enfoque y se puedan realizar ajustes de manera oportuna.

Parte esencial de las revisiones es que las complementes con la debida retroalimentación a tu equipo de trabajo para que cada persona pueda identificar si está realizando sus tareas de la mejor manera y en los tiempos estipulados o hay algo que se deba corregir ya sea en costos, tiempos, recursos o procedimientos.

■ Bibliografía:

- CHAPARRO, JAMES P. WOMACK, DANIEL T. JONES, DANIEL ROOS; traducción: Francisco Ortiz La máquina que cambió el mundo ([1a. ed.]. edición). Aravaca (Madrid): McGraw-Hill 1995.
- *Drucker: Peter The Man Who Invented the Corporate Society* (1976)
- JONES, JAMES P. WOMACK, DANIEL T; Lean Thinking: cómo utilizar el pensamiento Lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa. Barcelona: Gestión 2012.
- JUAN BRAVO CARRASCO, Gestión de Procesos; Ed. Universo. 1a Ed. Chile 2011.
- KRUGMAN, PAUL; traducción castellana de Cecilia Belza y Gonzalo. ¡Acabad ya con esta crisis! (1ª ed. edición). Barcelona. 2012.
- MICHAEL PORTER, Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva. Ed. Profit. USA, 2012.
- Spors, Kelly (15 de agosto de 2014). «7 Reasons <7 Habits of Highly Effective People> Lives on 25 Years Later». *entrepreneur.com* (en inglés). Consultado el 14 de septiembre de 2015.

