

Tema 2. Planeación, organización y control de recursos

Introducción

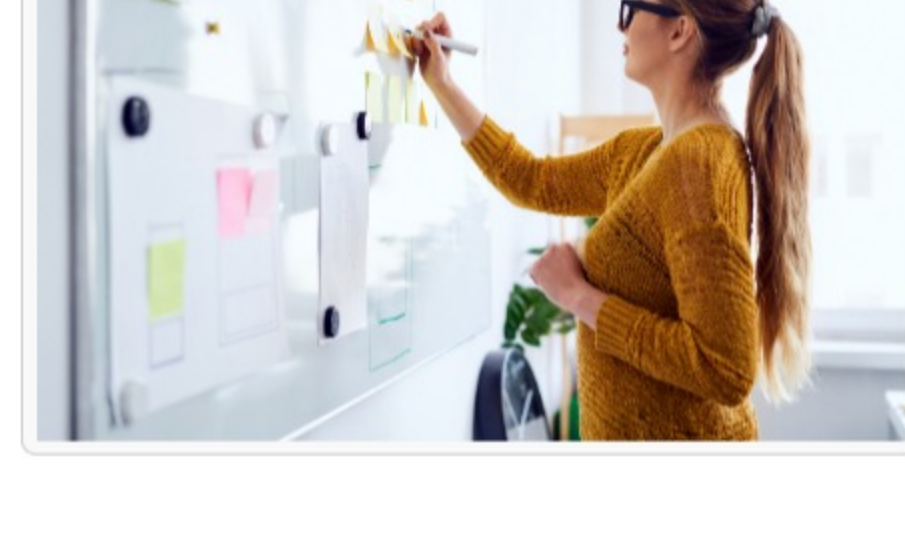
Un diagnóstico adecuado es fundamental para la solución de problemas, pues nos brinda la información suficiente para determinar la solución ideal al fenómeno estudiado.

Albert Einstein solía decir que el 90% (o más) del tiempo que nos lleva dar solución a un problema se debería invertir en diagnosticarlo y el resto del tiempo en adaptar una estrategia de solución que contemple toda la información analizada.

Bajo la misma premisa, el éxito en el cumplimiento de objetivos de una empresa radica en qué tan bien se planea, se organiza y se lleva el control de los procesos, además de que las personas dentro de esta se alineen a sus objetivos para lograr las metas individuales y colectivas.

La planeación y organización interna de tareas y funciones, así como la agenda de trabajo de cada persona dentro de la organización contribuye a que esta logre sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Tomar conciencia de esto nos ayuda a comprender la importancia de llevar una agenda efectiva como elemento básico de organización.

En esta experiencia de aprendizaje se revisará cómo tener un enfoque hacia la productividad y el cumplimiento de objetivos. Para ello, se utilizarán algunas de las técnicas aplicadas a través del proceso administrativo, pasando por sus fases de planeación, organización y control.



Explicación

Los malos diagnósticos pueden acarrear grandes cadenas de errores que representan un enorme consumo de recursos por parte de las empresas que generaron estrategias basadas en información errónea o con poca consistencia y que dirigieron la toma de decisiones para generar una solución cuyos resultados no fueron los esperados.

En esta experiencia de aprendizaje se llevará a cabo el proceso administrativo definido para explicar cómo se puede llegar a construir una agenda de actividades que lleve a la administración eficaz.

Se tomará como base el ejemplo de la agenda clásica, por ser el método más conocido y usado por directivos y personas en general para la administración del tiempo. La agenda puede contar, además, con espacios para ingresar actividades, tareas, fechas, etc. para visualizar los objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo que será muy útil en el seguimiento de la metodología en cualquier momento que se decida iniciar con la gestión del tiempo.

¿Cómo aprovechar al máximo las horas del día manteniendo el enfoque y sin desviarse? Para contestar esta pregunta, se recurrirá al proceso administrativo.

De acuerdo con Münch y García (2020), el primer paso del proceso administrativo se refiere a la **planeación**, donde se definen objetivos, metas y estrategias, pues con estos elementos se establece la ruta de acción que la organización seguirá. La falta de planeación quita el sentido al proceso administrativo, debido a que no existirá una meta que alcanzar.

Ahora bien, si se habla de la organización, se busca la manera más eficiente de ejecutar los planes, determinando las tareas necesarias, la asignación de roles y responsabilidades, así como la asignación de objetivos por alcanzar y los recursos necesarios para hacerlo.

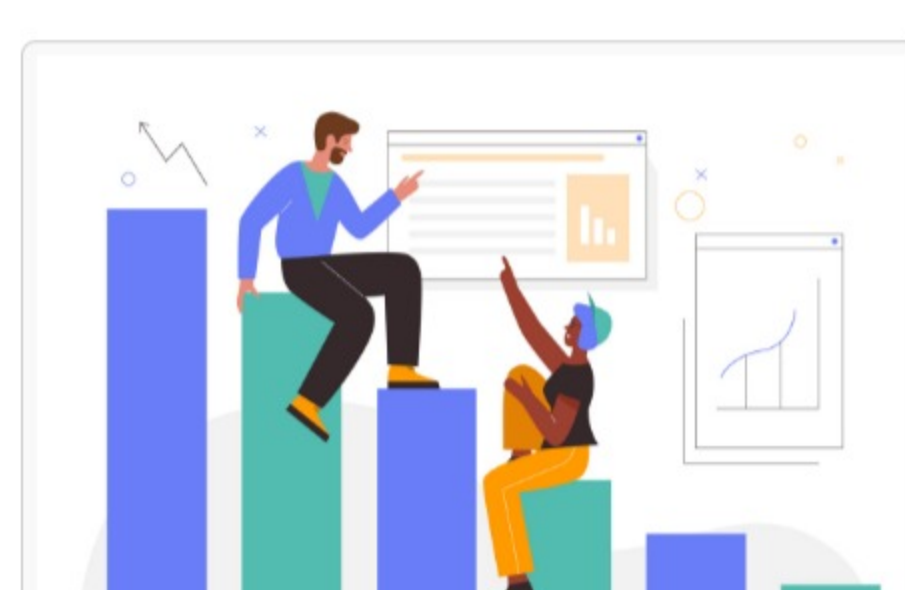
El tercer paso del proceso administrativo es la **dirección** donde la comunicación efectiva y constante motivar se vuelven herramientas para que el líder administrador consiga guiar los diversos esfuerzos y recursos de la compañía al logro de objetivos.

Finalmente, se encuentra el **control**, este paso se encuentra al momento de realizar el monitoreo de las actividades, verificando que todo ocurra conforme a lo planeado, sin embargo, en esta etapa también brilla el liderazgo, pues cuando existen situaciones fuera de lo esperado, los líderes no solo las detectan, sino que ejercen una toma de decisiones informada y consciente que evite acarrear problemáticas a otros procesos internos.

Establecer objetivos e identificar prioridades: los objetivos nos ayudan a dar dirección y trazar un plan para conseguir lo que se quiere lograr, no solo a nivel personal, sino en equipo, por lo que pueden definirse a corto, mediano o largo plazo. El "común denominador" de los métodos para definir objetivos es que se deben poder medir, estar apegados a la realidad y ser precisos.

Tomando en cuenta el proceso administrativo, Covey et al. (2020) plantean que se puede hacer uso de cuatro disciplinas o principios para establecer las metas durante la planeación:

1. Enfocarse en lo crucialmente importante.
2. Actuar sobre las medidas de predicción.
3. Crear un tablero de resultados convincente.
4. Establecer una cadencia de rendición de cuentas.



Por otro lado, Erin Osterhaus recomienda el uso de objetivos **SMART** para establecer objetivos efectivos y obtener resultados; es un acrónimo que en inglés significa "inteligente" y que se traduce en los siguientes términos (Grensing-Pophal, 2020):

- **Specific** (específicos): es necesario ser concretos y precisos en su definición para facilitar alcanzarlos.
- **Measurable** (medibles): se requiere poder medir el cumplimiento con la finalidad de detectar desviaciones y tomar medidas correctivas.
- **Attainable** (alcanzables): deben ser determinados en función de las características del equipo, historial de resultados y la media de resultados de la empresa.
- **Realistic** (realistas): deben estar al alcance de la empresa y marcar acciones a realizar para alcanzarlos.
- **Time bound** (acotados en el tiempo): definir una fecha límite para evitar la relajación o postergación.

Ejemplo: Piensa que se le ha pedido incrementar la capacidad de consultas a los consultorios médicos en un 5% en la zona norte. La definición de un objetivo, considerando la metodología, sería la siguiente:



Incrementar las consultas en los consultorios médicos de la zona norte a través de consultas en línea (**S**) en un 5% (**M**) para finales del mes de diciembre de 20XX (**T**). Suponiendo que en el semestre anterior se alcanzó un 3% de aumento debido a una campaña de promoción para hacer uso del servicio (**A**) y de que tuvieron buenos comentarios de este (**R**).

Münch y García (2020) mencionan que la administración busca asegurar que los procesos más importantes se ejecuten en armonía, asegurando la eficiencia de los procesos. Esta armonía se debe plantear desde la generación de los objetivos.

En este sentido, podemos utilizar la técnica de Pareto, mejor conocida como 80-20, ya que, al aplicar esta metodología, las personas pueden aplicar su tiempo con un enfoque en resultados, en lugar de centrarse en actividades que no generan valor para la persona ni para la organización. La ley de Pareto indica que un 20% de las causas provoca un 80% de efectos.

¿Cómo se aplica la regla del 80-20 de Pareto?

- Indagar y analizar cuál es ese 20% de las tareas y actividades que nos conducen al 80% de los resultados que se desean obtener.
- Una vez identificadas las tareas clave, de manera automática visualizaremos una lista de las tareas secundarias que corresponden a las tareas descartadas como claves.
- Realizar una priorización más específica de las actividades con la información obtenida, asignando más recursos y tiempo a las actividades clave.

Organizar la planificación

Domínguez (2021) menciona en su libro: *7 hábitos de la gente altamente efectiva* la herramienta de **Eisenhower** que, al ser popularizada por él, se conoce como la **matriz de administración del tiempo**, misma que nos apoyará en la priorización y organización de actividades.

En esta matriz, los ejes son los siguientes: importancia, el valor que se le da a la tarea de acuerdo con los principios, la misión, la estrategia, los planes y los objetivos de la organización. Mientras que lo urgente hace referencia a lo externo de la organización, todo aquello que presione y que resulte común que se presente.

Es importante comprender que existen urgencias inevitables (como los accidentes) y urgencias evitables (como el tiempo de tráfico). Se debe considerar que una planificación, organización y sistematización de los procesos pueden responder a estas últimas.

A partir de esto, existen cuatro formas de ocupar el tiempo personal:

Matriz de administración del tiempo

	Urgente	No urgente
Importante	Cuadrante I: Necesario Evitar crisis. Juntas de emergencia. Fechas límite de último minuto. Presiones por problemas. Eventos de imprevistos.	Cuadrante II: Efectividad Trabajo productivo. Metas importantes. Pensamiento creativo. Planeación y actividades preventivas. Construcción de relaciones. Aprendizaje y crecimiento personal. Ocio y actividades recreativas. Afilar la sierra. Construcción de la misión.
No importante	Cuadrante III: Distracción Interrupciones innecesarias. Reportes innecesarios. Juntas irrelevantes. Asuntos menores de otras personas. Correo no importante, tareas, llamadas, etc.	Cuadrante IV: Desperdicio Trabajo trivial. Actividades por evitar. Relajación excesiva, televisión, gaming e internet. Ladrones del tiempo. Chismes.

Tabla 1. Matriz de administración del tiempo.

Fuente: FranklinCovey. (s.f.). *Habit 3: Put first things first* ®. Recuperado de <https://www.franklincovey.com/habit-3/>

La persona efectiva evita las actividades del cuadrante III, enfocando su energía en reducir las cosas urgentes e importantes (cuadrante I) para enfocarse en las actividades importantes, pero no urgentes (cuadrante II), el cual permite tener una visión integral de las cosas, mantener el equilibrio, la disciplina y el control, por lo que ocasionalmente enfrenta alguna crisis.

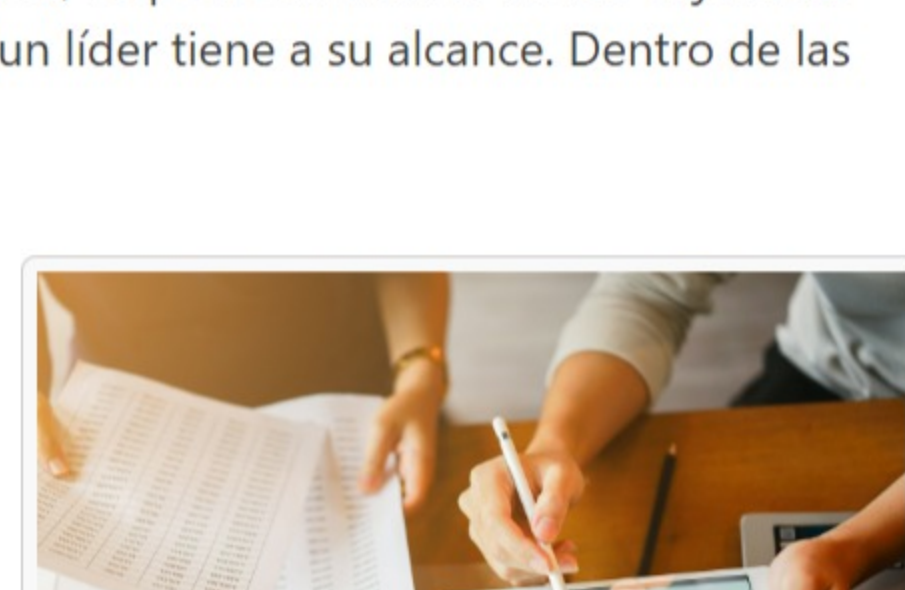
Esto implica decir no, que seas asertivo con base en tus prioridades y que tengas el valor de negarte cuando la situación lo amerite. El cuadrante IV es pérdida de tiempo, por lo tanto, hay que evitar caer en este.

Para hacer uso de la matriz Eisenhower o administración del tiempo (Domínguez, 2021):

- Toma en cuenta la lista de actividades priorizada con la técnica 80-20.
- Asigna un lugar a cada actividad, según el criterio de cada uno de los cuadrantes revisados.
- Toma acción:
 - Prioriza las que quedaron en el cuadrante I y II.
 - Delega para las que caen en el cuadrante III.
 - Mantén al mínimo o elimina las del cuadrante IV.

La organización de las actividades nos ayuda a tomar acción de estas de acuerdo con la naturaleza de su función, respecto al alcance de los objetivos. Mientras que el **control** busca gestionar de manera adecuada los recursos, las herramientas y elementos que un líder tiene a su alcance. Dentro de las clasificaciones más importantes que existen de estos recursos están las siguientes:

- Recursos humanos: es el personal de la empresa.
- Recursos financieros: capacidad económica y monetaria de la empresa.
- Recursos materiales: son los bienes tangibles que una organización tiene a su disposición.
- Recursos técnicos o tecnológicos: son los procesos y sistemas que necesita la empresa para poder realizar su trabajo, como patentes, sistemas de gestión, fórmulas, etc.



Es importante, entonces, medir el rendimiento del trabajo en función de los objetivos alcanzados, y la manera de medirlo puede ser la siguiente:

- a. **Medir los resultados:** medir la cantidad de objetivos alcanzados.
- b. **Medir el desempeño de los empleados:** haciendo referencia objetiva a su trabajo.

Las dos mediciones son lo que idealmente se necesita para visualizar, de manera integral, los resultados de la empresa y llevar a un buen control del tiempo en la empresa.

Tecnológico no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio.

Cierre

Un minuto invertido en la planeación de las actividades nos puede ahorrar hasta diez en su ejecución, por lo que el proceso administrativo en la gestión del tiempo nos da la guía para que cada actividad sea optimizada en nuestro espacio de agenda.

Recuerda que una correcta gestión de la planeación y organización responde a las siguientes preguntas: ¿qué se debe hacer?, ¿cómo debo hacerlo?, ¿por dónde empezar? Y nos da una dirección clara, definida y orientada a que el capital humano esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización, alcanzando los máximos y mejores resultados en desempeño.

El uso de la agenda es esencial para organizarse y cumplir las metas. Esta debe utilizarse para identificar la planificación de las actividades ya priorizadas.

Las técnicas como la ley de Pareto para identificar actividades productivas, SMART para el establecimiento de objetivos y la matriz de la gestión del tiempo o de Eisenhower para la priorización de las actividades son de gran acompañamiento para enfocarnos en lo que realmente importa y con ello conseguir las metas propuestas.

Reflexiona lo siguiente:

- ¿Cómo diseñarías tus objetivos SMART?
- ¿Tus estrategias se han alineado correctamente con tus objetivos?

Referencias bibliográficas

- Covey, S., McChesney, C., Huling, J., y Miralles, J. (2020). *Las 4 Disciplinas de la Ejecución: Cómo alcanzar metas crucialmente importantes*. México: Conecta.
- Domínguez, V. (2021). *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen R. Covey*. Recuperado de <https://www.psicactiva.com/blog/los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva-de-stephen-r-covey/>
- FranklinCovey. (s.f.). *Habit 3: Put first things first* ®. Recuperado de <https://www.franklincovey.com/habit-3/>
- Grensing-Pophal, L. (2020). *Goal Setting as a Time Management Technique*. Canadá: Self-Counsel Press, Incorporated.
- Münch, L. y García, J. (2020). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.

Checkpoint

Asegúrate de:

- Conocer el proceso administrativo para optimizar el consumo de recursos y tiempo.
- Utilizar la ley de Pareto como herramienta y organización de actividades.
- Diferenciar los conceptos de importante y urgente, así como la clasificación de una actividad en la matriz de administración del tiempo para dar pie a la priorización y toma de acción de las actividades.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.