

Tema 2: Planificación, organización y control



Introducción



El éxito en el cumplimiento de objetivos de una empresa radica en qué tan bien las personas dentro de esta se alinean a sus objetivos y se organizan para lograr las metas individuales y colectivas. 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, ubica sobre la importancia de llevar una agenda efectiva como elemento básico de organización.

En este tema, se revisará el cómo crear una agenda de trabajo que enfoque hacia la productividad y el cumplimiento de objetivos, para ello, se utilizarán algunas de las técnicas que se presentaron en el tema anterior, en este caso aplicadas a través del proceso administrativo pasando por sus fases de planeación, organización y control.

2.1 La planificación y organización de actividades

En este tema se llevará a cabo el **proceso administrativo** definido en el tema anterior 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 (incluido en el tema 1). La agenda puede contar además con espacios para ingresar las actividades, tareas, fechas, entre otros 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 foco y sin desviarse? Para contestar esta pregunta se recurrirá al proceso administrativo.

El primer paso del proceso administrativo se refiere a la **planeación**, que, de acuerdo con Robbins, S. & Coulter (2018), implica la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograr dichos objetivos, así como desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo) (p.9)."

El segundo paso es la organización, definida por Robbins, S. & Coulter (2018), como la "función administrativa que involucra acordar y estructurar el trabajo para cumplir los objetivos de la organización (p.9)."

Y por último el control, definido por Robbins, S. & Coulter (2018) como la "función administrativa que implica dar seguimiento, comparar y corregir el rendimiento laboral (p.9)."

Se concreta lo anterior en los pasos que se describen a continuación para construir la Agenda:

1. – Conocer los hábitos personales en la planificación y organización del tiempo.

Antes de entrar al proceso de administración del tiempo, conviene identificar aquellas actividades que por costumbre o desconocimiento obstaculizan el desarrollo de la gestión del tiempo. De acuerdo con una publicación de CEREM (2017), existen determinadas acciones que entorpecen la habilidad de gestionar el tiempo, por ejemplo:

- **Ser perfeccionista.** Si se tiene esta tendencia, es preciso deshacerse de ella. Esto es, no obsesionarse con la excelencia. El tiempo que se dedica al perfeccionamiento no es proporcional a la mejora obtenida, aplica la frase "Más vale hecho que perfecto".
- **Desconocer cómo priorizar.** Se refiere a invertir el tiempo en actividades que no son importantes en primera instancia por no tomarse el tiempo para planear, lo cual lleva a no cumplir plazos.
- **Llenar de actividades el horario.** Se administra mejor el tiempo al no saturarlo. A la larga, trabajar de manera continua y sin descanso lleva a la fatiga física y/o mental lo cual obstruye el rendimiento.
- **Decir sí a todo.** Se pierde el control del tiempo al no saber decir que no a toda petición o solicitud que llegue.
- **Ser impuntual.** La falta de conciencia de personas que piensan que no importa que lleguen tarde bajo excusa que reponen quedándose más tarde. Esto conduce a una bola de nieve de desorganización del tiempo, ya que cada día se mal gestionará el tiempo libre porque se ha tenido que compensar el tiempo que llegó tarde al trabajo y luego seguirá llegando tarde porque ocupó su "tiempo personal" el día anterior para quedarse a trabajar.
- **La no concentración.** Esta característica depende de causas personales y se puede abordar tomando conciencia del problema y actuar dependiendo lo que la genere.
- **Programación incorrecta de horarios.** Es sobreestimar la capacidad de concluir algo en menos tiempo, cuando en realidad no está en su capacidad el cumplirlo.
- **Dar largas a la toma de decisiones.** Esto por malentender a la toma de decisiones como un proceso largo y que implica la investigación profunda



- e involucrar a gran cantidad de personas provocando que la toma de decisiones no sea poco o nada eficaz.
- **Desconocimiento de en qué se invirtió el tiempo.** No recordar las actividades que se han realizado e improvisar a partir de lo que se acuerda para contestar.
- **Ser multitask.** La impresión puede ser de una persona eficiente por mantenerse todo el tiempo ocupado, pero suele ser lo contrario ya que hacer una variedad de cosas a la vez agota física y mentalmente y provoca falta de atención por lo que regularmente las tareas de un multitask se tienen que volver a realizar.

Directamente relacionados con lo anterior, CEREM (2017) también menciona sobre otros factores que van en contra de la productividad personal y por tanto es importante identificarlos para controlarlos. Estos son los llamados "ladrones de tiempo":

- Juntas. Asistir y realizar solo las necesarias y con una agenda preestablecida. Convocar a las personas directamente involucradas.
- Correo electrónico y similares. Asignar un tiempo determinado y contestar solo lo que se necesite.
- Visitas imprevistas. Emplazar a la visita en un momento más adecuado.
- Desorden. Mantener el orden ayuda a localizar más fácilmente las cosas ya sea en la oficina o en los archivos.
- Comunicación ineficiente. Cuidar que la comunicación sea clara para evitar invertir tiempo en aclaraciones.

Conocer estos malos hábitos y/o identificar algún otro, así como los "ladrones de tiempo" ayuda a reconocer cuáles son los que se observan en el plano personal, para con ello, tomar acción en la desinstalación del hábito y/o en realizar acciones preventivas para quitar dicho obstáculo del camino de la eficacia. En el tema de "Autocontrol", estaremos proporcionando algunas técnicas para el proceso desinstalación y creación de hábitos.

2.- Establecer objetivos e identificar prioridades.

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

Para establecer objetivos efectivos y obtener resultados, Erin Osterhaus, citado en Gensing, L. (2020); recomienda el uso de objetivos **SMART**, que es un acrónimo en inglés que significa "inteligente" y que se traduce en:

- **Specific (Específico).**
Se requiere ser concretos y precisos en su definición para facilitar alcanzarlos.
- **Measurable (Medible).**
Se requiere poder medir el cumplimiento con la finalidad de detectar desviaciones y poder tomar medidas correctivas.
- **Attainable (Alcanzable).**
Deben ser determinados en función de las características del equipo, historial de resultados y la media de resultados de la empresa (farmacia).
- **Realistic (Realista)**
Deben estar al alcance de la empresa (farmacia) y marcar acciones a realizar para alcanzarlos.
- **Time Bound (Acotado en el tiempo).**
Definir una fecha límite para evitar la relajación o postergación.

Ejemplo:

Suponer que se le ha pedido incrementar la capacidad de consultas en los consultorios médicos un 5 por ciento en la Zona Norte. La definición de un objetivo, considerando la metodología sería:

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

En el tema de la **priorización** de actividades, utilizaremos la **técnica de Pareto u 80-20** ya que resulta de gran utilidad que, de acuerdo con Gutiérrez (2013): Al aplicar este principio en la gestión de proyectos, sería decir que la mayoría de las personas tienden a invertir la mayor parte de su tiempo en actividades que no necesariamente producen los mayores resultados, beneficios o logros, en lugar de centrarse en las acciones que generan la mayor parte de resultados, beneficios o logros; es decir, una minoría de las causas provoca una mayoría de los efectos de acuerdo al principio de Pareto (80-20), por lo que aproximadamente el 80 por ciento de los resultados, beneficios o logros de una persona, proviene del 20 por ciento de su tiempo invertido en conseguirlos.

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

- Indagar y analizar cuál es ese 20 por ciento de las tareas y actividades que nos conducen al 80 por ciento de los resultados que se deseen 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.

3.- Organizar la planificación.

Un clásico en el tema de administración del tiempo aún vigente es Covey (2020), quien en el tercer hábito de su libro "7 hábitos de la gente altamente efectiva": Primero lo primero, nos presenta la herramienta de **Eisenhower** sin embargo, él la popularizó y también es conocida como "**Matriz de administración del tiempo**", misma que nos apoyará en la priorización y organización de actividades:

Los ejes que definen una actividad dentro de la matriz son la **urgencia** y la **importancia**. La importancia viene de adentro de la persona, representa al sistema de valores basado en principios, es la misión, la estrategia para central para alcanzar la meta y los planes y objetivos prioritarios para implementar la estrategia. Lo urgente llega de afuera, se aproxima, presiona y es muy común que se presente.

Se requiere distinguir entre las urgencias inevitables (por ejemplo, algunos accidentes, problemas de salud, situaciones derivadas de la inseguridad como asaltos, entre otros) y las urgencias que se pueden evitar y, por tanto, prevenir en una planificación, organización y sistematización de los procesos (por ejemplo, el horario de algunas entrevistas o la gestión de los reemplazos).

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

- **Cuadrante I:** Cosas importantes y urgentes a la vez (son actividades que te generan presión y fatiga) y nos obligan a ser **REACTIVOS**.
- **Cuadrante II:** Cosas importantes y no urgentes. Tienen que ver con los resultados, contribuyen a la misión, valores y metas a las que has dado la más alta prioridad, es el cuadrante que se centra en nosotros, en nuestros valores y es donde se trabaja la efectividad, nos obliga a ser **PROACTIVOS**.
- **Cuadrante III:** Cosas no importantes y urgentes, son las que necesitan atención inmediata ya que se presentan normalmente (llamadas telefónicas).
- **Cuadrante IV:** Cosas no urgentes ni importantes que realizarlas implica pérdida de tiempo, sin embargo, aunque este cuadrante representa el desperdicio de tiempo, es diferente dedicar un tiempo necesario para relajarte y descansar, aunque estas deben ser programadas fuera del horario productivo.

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, actividades recreativas Afilarse 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, Internet Ladrones del tiempo Chismes

Matriz de administración del tiempo. Traducida de: FranklinCovey. (s/f). *Habit 3: Put first things first* ®. Recuperado el 1 de julio, 2021, de <https://www.franklincovey.com/habit-3/>

La persona efectiva evita las actividades del Cuadrante III, enfocando su energía a reducir las cosas urgentes e importantes (Cuadrante I) para enfocarse a 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 enfrentan 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.

Mayormente las personas pasan su tiempo en los cuadrantes I y III, donde lo urgente predomina sobre lo importante, esto se debe a las constantes solicitudes por parte de los jefes o porque tenemos saturación de cosas operativas. Trabajar en estos cuadrantes provoca saturación de actividades y por consiguiente, estrés, lo cual a su vez provoca desmotivación e improductividad.

Se comentó que el Cuadrante II es el que nos lleva a la efectividad, es decir, al cumplimiento de metas. Trabajar en el Cuadrante II es alinearse con los principios, los pilares sobre los cuales sustentamos nuestra vida.

La alineación con los principios personales da la orientación, que Covey maneja como "la brújula que nos da el verdadero norte". Es necesario estar en el Cuadrante I ya que es donde producimos, sin embargo, el Cuadrante II aplica la **CALIDAD**, es donde planificamos, prevenimos problemas, ampliamos nuestra mente y aprendemos cosas nuevas que nos apoyan nuestro desarrollo personal.

Planear ahorra tiempo en la ejecución y nos garantiza mejores resultados. Administrar inteligentemente implica evitar que las tareas se vuelvan urgentes para no desenfocarnos. Se puede minimizar el tiempo de algunas urgencias a través de la DELEGACIÓN cuando sea posible y mediante una organización y planificación de los espacios y tiempos que consideren dichas urgencias. **Esto es la clave en la administración efectiva del tiempo.**

Para hacer uso de la matriz Eisenhower o Administración del tiempo;

- 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

Existe una relación muy estrecha entre el Cuadrante II de Covey y el Getting Things Done (GTD) de David Allen. El Cuadrante II implica gestionar las tareas desde nuestros principios y el conocimiento de nuestra misión personal, en un marco que permita un equilibrio entre lo que hacemos y lo que somos capaces de hacer. Paralelamente, GTD pretende gestionar la atención a partir de nuestros valores y propósito de vida, en constante equilibrio con el control de nuestra actividad diaria.

A continuación, para dar un referente de los diferentes métodos, presentamos la relación que existe entre la Matriz de gestión de tiempo con el método Getting Things Done (GTD) de David Allen. Un organizador del cuadrante II y por tanto, enfocado en la efectividad, tendrá que satisfacer seis criterios importantes (Covey, 2020, p.98):

- **Coherencia:** Sugiere que exista armonía entre la visión y la misión, roles y objetivos, prioridades y planes, y deseos y disciplina personales. GTD también busca esta unidad.
- **Equilibrio:** Debe ayudarte a mantener el equilibrio de la vida de la persona, a identificar y poner enfrente cada uno de los roles. GTD incentiva el equilibrio entre la vida personal y profesional a través de las áreas de responsabilidad.

En cuanto al enfoque en las actividades del Cuadrante II:

- **Debe animar y ayudar a emplear el tiempo en las cosas importantes que todavía no son urgentes.** GTD, con su Revisión Semanal y su intencionada falta de prioridades, busca un enfoque preventivo que minimice las situaciones de crisis.
- **Una dimensión humana:** Debe permitir el trato con personas, no solo horarios y planes. La lista en espera de GTD cubre esta dimensión.
- **Flexibilidad:** La herramienta debe estar a tu servicio, no al revés. Tiene que trabajar para ti, adaptarse a tus necesidades. GTD te permite reorganizar tareas, redefinir prioridades y recuperar el equilibrio cuando las circunstancias cambian.
- **Portabilidad:** Se debe poder llevar contigo la mayor parte del tiempo. Existen innumerables formas de llevar GTD contigo, desde una simple libreta y una pluma, hasta una aplicación específica para tu smartphone.

La nueva generación de gente productiva se basa en principios y valores propios; define su día a día en función de objetivos a largo plazo, no de las urgencias que surgen; y busca mejoras en sus diferentes áreas de responsabilidad, no solo en su carrera profesional.

La organización de las actividades previa su priorización, ayudan a tomar acción de estas de acuerdo con la naturaleza de su función respecto al alcance de los objetivos.

Por último, para cerrar el proceso administrativo, se requiere del **control**. Esta etapa supone la idea de que planificar y programar es indispensable para controlar las acciones de los demás. Sin embargo, esto en la realidad no es posible puesto que la mayor parte del tiempo se lleva a cabo la interacción

con otras personas a quienes no se puede controlar.

Es importante entonces, medir el rendimiento de trabajo en función de los objetivos alcanzados y no de la cantidad de tiempo en las que se han realizado.

La evaluación del rendimiento laboral ofrece una fuente imprescindible de información que permite medir el éxito de la organización de la empresa. Este rendimiento se puede medir de dos formas:

- **Medir los resultados.** Medir todo lo que consigue o produce un trabajador con su trabajo. Es decir, en función de la cantidad de los objetivos.
- **Medir el desempeño de los empleados.** Este aspecto va en función de la personalidad del trabajador. Este debe analizarse sin perder la objetividad, considerándose la forma de actuar en el trabajo.

Las dos mediciones es lo que idealmente se necesita ya que así se logra visualizar de manera integral los resultados de la empresa, siendo resultados más completos y generando información más objetiva para el control de tiempo en la empresa.

En esta etapa, habrá que medir tus logros con base en los objetivos alcanzados.

Cierre

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

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

Seguir 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.



Referencias bibliográficas

- CEREM (2017). *La gestión del tiempo*. Cerem, International Business School. <https://www.cerem.es/blog/la-gestion-del-tiempo>
- Covey, S. (2020). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Paidós.
- Lin Grensing-Pophal. (2020). *Goal Setting as a Time Management Technique*. Newstex.
- FranklinCovey. (s/f). *Habit 3: Put first things first* ®. Recuperado el 1 de julio, 2021, de <https://www.franklincovey.com/habit-3/>
- Gutiérrez, T. (2013). Aplica el Principio de Pareto para ser más productivo. *Alto Nivel*. <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/39575-se-mas-productivo-con-el-principio-de-pareto/>
- Robbins, S. & Coulter M. (2018). *Administración*. Pearson Educación de México

Para saber más

Videos

- Para conocer más acerca de **la matriz de la gestión del tiempo o Eisenhower**, te sugerimos leer lo siguiente: Universidad Catilla-La Mancha.(2020). *Técnicas para la Gestión del Tiempo: El método Eisenhower*. [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=hFaiO-8Hun8&t=92s>

- Para conocer más acerca de **cómo establecer metas y objetivos**, te sugerimos leer lo siguiente: ProdHabits (2016). *Como establecer METAS y OBJETIVOS (Metodo SMART 2020)*. [video]. ProdHabits. <https://www.youtube.com/channel/UC7UPC9LYy4zuDIJVBvNnA>

Lecturas

- Para conocer más acerca de **cómo usar la matriz de gestión del tiempo para tu estrategia personal**, te sugerimos leer lo siguiente: Valdés M. La matriz de Stephen Covey: la brújula de tu estrategia personal. <https://kaizenexito.com/matriz-estrategia-personal/>
- Para conocer más acerca del **principio de Pareto**, te sugerimos leer lo siguiente: Ionos (2019). Ley de Pareto o Regla del 80/20: qué significa y cómo se aplica. <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/ley-de-pareto>

Podcasts

- Para conocer más acerca de **cómo ubicar tus actividades en la matriz de administración del tiempo**, te sugerimos escuchar lo siguiente: Ibarra, C. (Anfitrión). (24 jun. 2021). ¿Quién decide tu vida, lo importante o lo urgente? [podcast de audio]. En La vida que quieres. <https://bit.ly/2ULILbN>
- Para conocer más acerca de **los conceptos detrás de lo importante y lo urgente**, te sugerimos escuchar lo siguiente: Bucay, J. (Anfitrión). (2020). Lo importante y LO URGENTE. [podcast de video]. En Bucay Oficial <https://www.youtube.com/watch?v=gdwDW6ma4C8>

Checkpoint

Asegúrate de:

- El proceso para administrar el tiempo.
- La **Ley de Pareto** como herramienta para la priorización de actividades.
- Los conceptos de **importante y urgente** y cómo clasificar una actividad en la matriz de administración del tiempo para dar pie a la **priorización y toma de acción de las actividades**.
- La importancia de **concentrarse a trabajar en el cuadrante II** de la matriz de administración del tiempo.

