

**LA COMUNICACIÓN Y EL MANEJO DEL TIEMPO COMO HERRAMIENTAS
DE LIDERAZGO PARA POTENCIALIZAR LAS CAPACIDADES DE UNA
MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE POSTRES**

LAURA DANIELA URREA SALAMANCA

5201520

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesor:

CATHERINE NINOSKA GUEVARA GARZON

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRARNADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, COLOMBIA

2020

La comunicación y el manejo del tiempo como herramientas de liderazgo para potencializar las capacidades de una microempresa comercializadora de postres

Resumen

Para todas las organizaciones es de vital importancia un liderazgo que logre la motivación necesaria para potencializar las habilidades de un equipo de trabajo, para las microempresas será todavía más importante, ya que un liderazgo efectivo y un equipo de trabajo eficiente, será el pilar para lograr una empresa capaz, eficaz y con un crecimiento constante. Para lograr esta motivación, la empresa se puede valer de muchos factores, sin embargo, se ha encontrado que, para alcanzar este objetivo, la comunicación y el manejo del tiempo son factores altamente influyentes, por lo que se analizará en la microempresa Postres Maria Luisa, el impacto del desarrollo de estos factores, para el logro de objetivos, el crecimiento y el alcance de la estabilidad de la empresa.

Abstract

For all organizations, leadership that achieves the necessary motivation to enhance the skills of a work team is vitally important, for microenterprises it will be even more important, since effective leadership and an efficient work team will be the pillar to achieve A capable, effective and constantly growing company. To achieve this motivation, the company can rely on many factors, however, it has been found that, to achieve this goal, communication and time management are highly influential factors, so it will be analyzed at the Maria Luisa Postres microenterprise, the impact of the development of these factors, for the achievement of objectives, growth and the scope of the stability of the company.

Palabras clave

Comunicación, manejo tiempo, equipos efectivos, productividad, liderazgo.

Key words

Communication, time management, effective teams, productivity, leadership.

Introducción

El liderazgo requiere de muchas habilidades que logren la motivación del equipo de trabajo y su engranaje hacia la búsqueda de los objetivos de la organización, son muchas las teorías que designan las características y habilidades más importantes de un buen líder, sin embargo, en esta ocasión se profundizará en dos de estas, la comunicación y el manejo del tiempo, y como estas herramientas pueden formar equipos altamente efectivos y asegurar el cumplimiento de metas.

Así mismo, entendemos la importancia de un buen líder y un equipo efectivo para el crecimiento de una empresa, por lo que las microempresas deben tener esto dentro de los pilares organizacionales, con el fin de asegurar el posicionamiento en el mercado y el crecimiento de la empresa hacia el equilibrio buscado.

La comunicación efectiva dentro de la organización permitirá, entre otras cosas, comunicar correctamente los objetivos de la empresa para que todas las partes se encuentren alineadas, crear ambientes laborales motivadores, permitir el funcionamiento de los procesos de la empresa, crear colaboración y redes de apoyo internas y externas y facilitar la medición de objetivos y toma de decisiones.

Del mismo modo, un correcto manejo del tiempo traerá beneficios como, la optimización de los recursos de la empresa, eficiencia en los procesos, planificación más efectiva, real y fácil de controlar, generación de tiempo de calidad de vida para el equipo de trabajo y aprovechamiento de oportunidades, tanto para la empresa como para las personas.

Todo esto debe lograrse por medio de un acompañamiento del líder de equipo, que vele por el incremento en la productividad, el logro de los objetivos y por ser una organización con sistemas eficaces que respondan a las necesidades del mercado y la competencia. En la empresa Maria Luisa Postres, si bien se cuenta al momento con un equipo de trabajo pequeño y funcional, se deberá evaluar las capacidades del líder con el fin de definir qué planes de acción se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos de ventas de la empresa y el posicionamiento buscado.

Así mismo, se realizará la medición del cumplimiento de metas y objetivos por medio de la metodología SMART, diseñada para realizar el seguimiento y verificación que nos permita evaluar las acciones de la empresa frente a sus metas, por medio de la creación de objetivos alcanzables y claros para toda la empresa.

Desarrollo

Un buen líder tiene la responsabilidad de potencializar las habilidades de sus equipos de trabajo, aprovechando al máximo sus aptitudes y conocimientos para crear una sinergia que aporte lo necesario para lograr el cumplimiento de las metas de la organización. Es mucha la literatura que ha descrito las habilidades más importantes en un líder, entre estas por ejemplo, la integridad, confianza, responsabilidad, empatía, planeación, transparencia, la pasión, la creatividad, paciencia, habilidad de innovación, la autenticidad, el ser genuino y con apertura a nuevas cosas, la capacidad de comunicar, la generosidad y capacidad de pensar en los otros, la persistencia, la administración del tiempo, el saber delegar, ser motivador, tener valores, el carisma, la tranquilidad, la automotivación, la resiliencia, la habilidad de aprender y desaprender, la escucha activa, entre otras.

Cada líder puede estar definido por la prioridad de distintas cualidades, un buen líder puede ser la mezcla de todas estas características y otras adicionales, será deber de las organizaciones establecer las prioridades que nos permitan contar con un líder que cumpla las expectativas y cuente con las características que la misma necesita para cumplir con sus objetivos.

“(…) Es relevante reconocer como el liderazgo ha sido una herramienta fundamental del direccionamiento de las organizaciones desde sus inicios y cómo ha evolucionado como consecuencia de los cambios del entorno global. Es innegable que aspectos como la globalización y la tecnología entre otros, ha impulsado procesos de cambio frente a la forma y aplicación de políticas y estrategias organizacionales, así como en la toma de decisiones y es por ello que el verdadero líder debe atender a todos los retos que sugiere la competitividad tanto interna como externa y la obligación que tiene de encuadrar

a la organización dentro de un ámbito comercial que garantice en la mayor medida posible su estabilidad y subsistencia en el tiempo.” (RODRIGUEZ, 2015, p. 6)

Para el caso de las microempresas, se resalta la importancia de algunas de estas habilidades, el manejo del tiempo y la correcta administración de los recursos, la apertura a nuevas ideas ya que las empresas permanecen en constante cambio mientras se logra la estabilidad esperada, la generación de objetivos claros y creativos que permita generar una guía correcta para la empresa desde un primer instante, ser motivador que nos permita unir desde un principio el equipo por el bien común y por cumplir todos los compromisos, la comunicación que permita alinear esfuerzos y transmitir correctamente tanto los objetivos como la demás información requerida y una alta habilidad de aprendizaje y aprovechamiento de las oportunidades internas y externas.

Dentro de una empresa, pueden existir diferentes líderes con distintos estilos de liderazgo, lo que puede representar equipos más o menos productivos, así como distintos ambientes que se relacionan, cada líder influenciará de distintas formas a los grupos de personas y afectará de distintas maneras la realización de las actividades. En la empresa estudio, actualmente por el tamaño y cantidad de empleados este será un factor de poca afectación.

En el caso particular del presente análisis, enfatizaremos en dos características que podrán definir y apoyar el cumplimiento de las metas de la empresa Maria Luisa Postres, estos son la habilidad de comunicar y la administración del tiempo, a continuación, profundizaremos sobre cada una, sus aspectos más importantes y como estas habilidades nos permitirán crear equipos altamente efectivos, conectados y nos llevarán a alcanzar las metas establecidas.

– **La comunicación**

La comunicación es un proceso de interacción entre varias partes, que nos permite intercambiar información, sentimientos, pensamientos, instrucciones u otros. Esta puede desarrollarse de distintos tipos, los principales actualmente hacen referencia a la comunicación verbal y la comunicación no verbal y al sentido o flujo en el cual se efectúa (ver figura 1). A nivel organizacional, la comunicación cumple un papel muy importante en las empresas:

“Al analizar la comunicación dentro de la organización podemos decir que esta no solo se limita a la transmisión y recepción de mensajes, sino que también dentro de sus objetivos primordiales se encuentran procesar información, instruir, coordinar, motivar e influir sobre las conductas y comportamientos de las personas para lograr una efectiva gestión de los procesos y actividades.” (RICO, 2016, p.12)

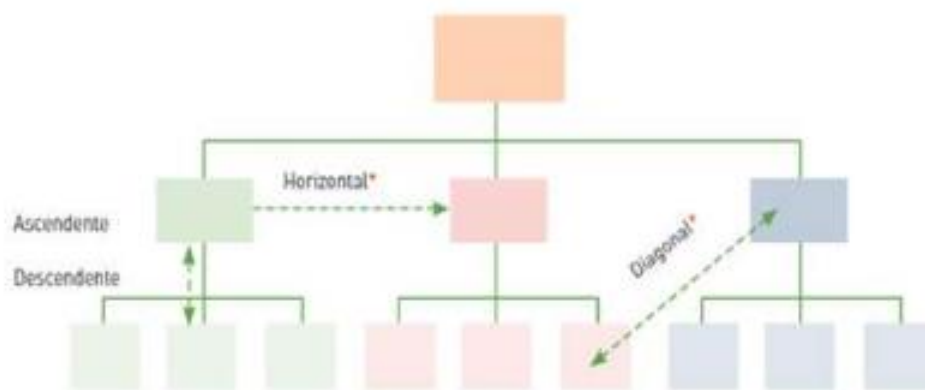


Figura 1. Flujo de comunicación interna de la empresa. Tomado de Rico (2016)

Esto posiciona a la comunicación en uno de los procesos más importantes para las empresas y sobre el cual debe prestarse mayor atención, ya que es una actividad transversal para todas las áreas y procesos, de alta importancia para la toma de decisiones y vital para el crecimiento de las organizaciones. Uno de estos aspectos que valdría la pena resaltar, es la influencia que la comunicación logra tener en las conductas de las personas, ya que, los trabajadores son los responsables de lograr los propósitos de la empresa, si se tienen trabajadores motivados y coordinados con los lineamientos de la empresa, se obtendrán grandes esfuerzos de su parte para obtenerlos.

Se debe considerar que la comunicación es una actividad dinámica y que constantemente está cambiando, y que adicionalmente, no está constituido como una línea recta, sino que es un proceso mediante el cual intervienen varias partes y que tienen relación circular, relacionados de forma tal que el resultado de las interacciones tiene un impacto hacia los otros (CARDONA, 2013). Esto quiere decir, que, así como cambia constantemente, la organización debe también renovarse constantemente para suplir las nuevas necesidades y relaciones. Para esto debe realizarse

seguimiento y valoración de que los canales de comunicación se encuentren alineados y en funcionamiento, de acuerdo con las expectativas de la empresa.

La empresa Postres Maria Luisa, es una microempresa con un número de empleados pequeño, por lo que a la fecha no se han evidenciado inconvenientes de comunicación graves o que hayan afectado el funcionamiento normal de la empresa, sin embargo, si es primordial realizar el seguimiento y dar el grado de importancia necesario a esta, ya que esto generará sinergia entre las áreas, con el fin de asegurar en un futuro, una comunicación fluida entre toda la organización y un ambiente de trabajo adecuado para todos.

El líder de la empresa deberá asegurar que comunica correctamente los objetivos, misión y visión de la empresa y cerciorarse que todos están entendiendo y se guían hacia los mismos logros, así mismo, escuchar oportunamente las consultas y opiniones del equipo con el fin de mantenerlos a todos alineados y que noten que son importantes para la empresa. Ahora que la empresa está iniciando su proceso para incursionar en el mercado, es el tiempo justo de escuchar a los demás, con el fin de aprovechar todas las ideas y crear un equipo de trabajo con una comunicación sana y efectiva.

Para lograr esta comunicación efectiva, se debe cumplir con ciertos requisitos, la claridad de la información, asegurando un lenguaje accesible y entendible, la integración, enfocada en lograr la cooperación del grupo, aprovechar la organización informal por su flexibilidad, moderación siendo conciso y transmitiendo lo necesario, y realizar evaluación que permita una revisión periódica de los estilos y líneas de comunicación (MORENO, 2009).

Ahora bien, hay un aspecto que es de alta importancia cuando se habla de la comunicación, y es la escucha, escuchar es una habilidad que debe ser muy aplicada en el día a día de todas las comunicaciones humanas, nos ayuda a oír lo que los demás expresan, prestando especial atención a lo que dicen, intentando captar su opinión con el fin de entender sus puntos de vista. Para escuchar se requiere ser empático y tener la intención de comprender.

En las organizaciones esta habilidad permite que la comunicación tenga un doble sentido y que la información se encuentre comprendida por todas las partes, para un líder es una de las capacidades que deben tener más fortalecida ya que le permitirá mantener buenas relaciones con

su equipo, entender las necesidades de los demás y generar y recibir retroalimentación, “todas las grandes organizaciones deben mantener una retroalimentación permanente entre pares y entre jefes y colaboradores, esto sólo se logra cuando las dos partes entienden que saber escuchar permite que fluya la comunicación.”(CARDONA, 2013)

Para la empresa Maria Luisa Postres, se incluirá dentro de los procesos de seguimiento, una retroalimentación efectiva hacia y entre todos los sentidos, para lo cual se programarán sesiones periódicas de seguimiento, desde donde se puedan apreciar las nuevas ideas, falencias, aspectos positivos y todo lo que se deba resaltar de los procesos, actividades y equipos, estos procedimientos serán debidamente documentados.

Con respecto al tipo de comunicación que maneja la empresa, actualmente no se cuenta con una estructuración de canales de comunicación ascendente o descendente, y lo que se buscará será generar comunicación en red, que permita romper las barreras de las jerarquías alcanzando un nivel mayor de socialización de información y que las personas se sientan más escuchadas. Romper estos esquemas jerárquicos podrán al inicio presentar anomalías por los paradigmas que las personas ya tienen consigo, sin embargo, con el tiempo podremos evidenciar que este tipo de comunicación permitirá a todos ser escuchados y participar activamente en las decisiones de la organización.

En las barreras para desarrollar una comunicación efectiva para la empresa, encontramos principalmente (i) falta de conocimiento en el equipo de trabajo, esto se da principalmente ya que todo el equipo es nuevo o llevan muy poco tiempo trabajando juntos, por lo que aún falta reforzar el conocimiento en los otros y el entendimiento de las diferentes perspectivas, (ii) falta de planeación, ya que la empresa no ha ejecutado aun el proceso de planeación estratégica del próximo periodo, lo que deja el equipo de trabajo sin una meta clara y un rumbo definido para actuar (iii) la comunicación de los altos mandos no es lo suficientemente clara, lo que genera malentendidos y que las cosas sean entendidas según la perspectiva de cada persona y (iv) falta de canales de comunicación establecidos que abran las puertas a una comunicación fluida entre todas las partes.

En todos los factores que debe tener en cuenta la organización, cumple también un papel muy importante el dinamismo, siendo capaces de enfrentarse a un mercado y una sociedad que cambia constantemente.

“Luego, resulta imprescindible que las organizaciones cuenten con una estrategia de comunicación que deje atrás los viejos moldes comunicativos e informativos, además, que los procesos de comunicación se conviertan en verdaderas estrategias dinámicas que sean capaces de adaptarse de una manera más rápida a los cambios que exigen la globalización y la competencia para transmitir con eficacia la información a todos los niveles de la organización.” (MORENO, 2009, p. 7)

Esto nos demuestra también, que es muy importante en un líder la habilidad de enfrentar el cambio, aceptarlos y utilizarlos a su favor con el fin de permanecer vigentes y superar estos obstáculos.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se recomienda a la empresa Maria Luisa Postres incluir dentro de sus procesos:

- Reforzar la comunicación externa, dando a conocer la empresa y creando asociaciones que permitan fortalecer la estructura de la empresa y llegar a un mayor número de clientes.
- Fomentar las buenas relaciones entre las personas, articulando equipos de trabajo que se conocen y que aportan todas sus habilidades para el bien común.
- Realizar la planeación estratégica que nos permita tener claro el rumbo de los esfuerzos de los equipos de trabajo.
- Comunicar activamente los objetivos, metas y proyectos a todo el equipo, escuchando así mismo los aportes que estos puedan ofrecer.
- Generar canales de comunicación formal que permitan establecer unas líneas de comunicación, sin afectar la comunicación informal que se genera entre los equipos de trabajo y que ayuda a generar la sinergia necesaria.
- Crear modelos de comunicación externa, con el fin de ofrecer a los clientes respuestas rápidas, claras y en un esquema que facilite su seguimiento.

- Capacitar los líderes en gestión de la comunicación, asegurando que se cuenta con las herramientas necesarias para aportar a los procesos.
- Generar constante retroalimentación y tiempos de conversación que no se vean afectados por las jerarquías de la empresa.
- Manejar un vocabulario fácil de entender, claro y que sea unificado para todos los niveles de la empresa.
- Ser abiertos a nuevas ideas y escuchar con atención lo que todos los integrantes del equipo requieren compartir.
- Asegurarse que el equipo de trabajo se conozca entre sí y se trabaje por conocer lo mejor posible al cliente y sus necesidades.
- Crear un equipo responsable del seguimiento de estas actividades, realizando su planeación y control de acuerdo con los tiempos establecidos.

– **El manejo del tiempo**

El tiempo, para todas las organizaciones, es tal vez uno de los recursos más importantes, por lo que debe invertirse correctamente. Una buena administración del tiempo permitirá a la empresa realizar sus actividades de acuerdo con lo establecido en la planeación organizacional, establecer metas y objetivos en el tiempo, crear prioridades y realizar medición de las actividades, así mismo, y en conexión con lo mencionado anteriormente, permitirá brindar tiempo de calidad a los empleados, con el fin de mantenerlos motivados y conectados con los objetivos de la empresa, por medio de la distribución de tiempos adecuados y asignaciones horarias cómodas.

“La buena gestión del tiempo se basa en el control y la orientación de las acciones de una persona. Con el propósito de mejorar la eficiencia y así poder realizar mayor número de cosas pendientes a realizar. Algunas de las técnicas más utilizadas de gestión del tiempo suelen incluir el establecimiento de metas, establecimiento de prioridades, presupuestos la cantidad de tiempo asignado a una determinada actividad, y la planificación y programación de las medidas necesarias para alcanzar los objetivos” (SERRANO, 2013, p. 2)

Un buen líder debe estar enfocado en administrar correctamente todos los recursos, entre estos, el tiempo. Son muchos los factores que pueden afectar la gestión de este, sin embargo, la organización debe contar con una planeación que permita llevar a cabo todas las actividades, y también enfrentar los nuevos retos o imprevistos que se generen en el transcurso del desarrollo de las actividades, de tal forma que no se vean afectada negativamente sus gestiones.

El uso inadecuado o una mala gestión del tiempo puede generar, entre otras cosas, perder de vista los objetivos, dedicar tiempo a cosas poco importantes, cometer errores por precipitación, estar estresado y tenso, trabajar más horas y por ende agotar las personas, posponer tareas a realizar o trabajar acelerado. (MENGUAL, JUÁREZ, SEMPERE Y RODRIGUEZ, 2012) Esto nos permite evidenciar, que las posibles consecuencias negativas del mal uso del tiempo traerán grandes consecuencias para la organización, sus líderes y sus trabajadores.

Para las microempresas este aspecto es muy valioso, ya que se requerirá tiempo adicional en la búsqueda del posicionamiento de la empresa, el tiempo debe ser organizado de tal forma que permita realizar todas las actividades, permitir tiempo para calidad de vida y principalmente para la planificación.

La planeación será el aliado numero uno para realizar una correcta administración del tiempo, este proceso nos permitirá fijar una meta y establecer los pasos o actividades necesarias para llegar a ella, en un periodo de tiempo determinado, así mismo, nos ayudará a priorizar, organizar y designar recursos, centrarnos en lo mas importante sin perder de vista lo demás, establecer planes de acción y designar responsabilidades.

“La planeación estratégica debe ser formulada desde el inicio, desde la concepción de las organizaciones, pues es la que da la directriz del camino que se va a seguir en los próximos años. Además, es necesario crearse metas para enfocar las fuerzas al cumplimiento de las mismas y no andar a la deriva. Los empresarios colombianos deben tener en cuenta estos sencillos principios para no andar por el camino del crecimiento sin una guía clara.” (DIAZ, 2013, p. 3)

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa Maria Luisa Postres, deberá realizar en primera instancia, una planeación estratégica, que le permita en conjunto con los intervinientes, realizar la

organización de las metas a alcanzar, para esto se realiza división de los planes en tres plazos, corto plazo, para identificar las actividades, tiempos y recursos de las actividades a realizar en el primer año y que le permitan a la organización llegar al posicionamiento y nivel de ventas esperadas, seguido a esto la planeación a mediano plazo, estableciendo los objetivos de los siguientes tres años de funcionamiento, generando pautas realistas y encaminadas al logro de la estabilidad de la empresa, y finalmente se realizará la planeación a largo plazo, estableciendo las metas y objetivos de la empresa a los 10 años, esta será la base para la creación de la visión de la empresa y brindará las pautas necesarias para llegar a cumplirlo.

Seguido a esto, se deberá realizar la socialización correspondiente de la planeación definida, este paso, como se ha mencionado anteriormente, es muy importante para alcanzar los objetivos, como lo menciona Luis Moreno en su artículo “Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida”:

“Solo a través de una comunicación eficiente puede lograrse que todos los integrantes de una organización se agrupen en torno a la visión institucional, compartan intereses, se motiven, colaboren y al final se logre una visión compartida resultado de la alineación de los intereses personales con los institucionales.” (MORENO, 2009, p. 11)

Con el fin de administrar y aprovechar el tiempo en la organización, se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Crear una rutina: Incentivar la creación de rutinas en el trabajo que nos permita establecer una agenda diaria y dar prioridad a los temas de acuerdo con la necesidad, esta rutina debe incluir los tiempos de descanso y el cumplimiento de la jornada laboral, que permita tener empleados comprometidos y conformes con su día a día en la empresa.
- Crear jerarquía de tareas: enlistar las tareas y actividades que se requiera realizar para determinado cargo, estableciendo la importancia, urgencia e influencia de cada una de ellas para el cumplimiento de los objetivos del cargo y de la organización, con el fin de definir una jerarquía que nos permita realizar todo lo requerido en los tiempos establecidos y sin generar cargas extras o tiempos adicionales por persona.

- Asistencia a reuniones: las reuniones deben ser estratégicamente organizadas, realizar solamente las necesarias y generar reuniones efectivas y cortas que cumplan con el objetivo sin requerir de una inversión de tiempo demasiado extensa que llegue a afectar la agenda y los tiempos destinados a otras actividades. Para las reuniones se debe llegar con una agenda específica, definir desde un principio el objetivo, trabajando todos en conjunto hacia un mismo fin y cumplir con los tiempos agendados.
- Identificar factores de pérdida del tiempo: realizar un mapeo de procesos y cargos con el fin de identificar los factores que están generando pérdidas de tiempo en el cumplimiento con las obligaciones, por ejemplo, fallas en los sistemas, demoras en la recepción de información u otros factores externos. Así mismo, generar planes de acción que permita atacar los problemas y disminuir los tiempos perdidos, crear estrategias para mejorar y optimizar los procesos partiendo de esta información.
- Escribir los objetivos y agendar oficialmente: generar los objetivos por cargo y proceso, generando las actividades específicas que deben ser desarrollados por cada uno, establecer los tiempos que cada actividad toma en desarrollarse y con toda esta información generar agendas de trabajo que deban ser cumplidas de acuerdo con los compromisos y que puedan ser medidas en torno a los tiempos agendados inicialmente, realizar agendamientos en equipo que permita evaluar el compromiso de cada integrante y el cumplimiento de las actividades en red.
- Evitar distracciones: crear ambientes propicios para la comodidad pero que no generen distracciones que eviten que las personas desarrollen correctamente sus actividades, identificar en una evaluación de los procesos, los temas que puedan llegar a generar distracciones y ajustarlos con el fin de convertir el ambiente en uno más productivo y que busque altos niveles de concentración.
- Valorar el tiempo libre: permitir una agenda que brinde a las personas los debidos descansos y tiempos libres que aporten a su bienestar, tranquilidad y comodidad en la realización de las actividades, respetando los tiempos asignados como el horario de almuerzo y las horas de salida de la jornada laboral, y velando por permitir tiempos de relajación que abran las puertas a pensamientos claros.
- Velar por estar saludable: brindar a las personas beneficios que aporten a su bienestar, así como estar presto a escuchar las necesidades y problemas que aquejen los equipos

de trabajo con el fin de trabajar en estos, un equipo saludable y en bienestar cumplirá con sus actividades de una forma más comprometida, ágil y eficiente, aportando al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- **Delegar:** Entender la importancia de delegar actividades, que permita concentrarse en los temas más urgentes y que todas las actividades se lleven a cabo según las necesidades, la delegación permite, además de aprovechar más efectivamente el tiempo, generar autonomía y responsabilidades en los diferentes niveles de la jerarquía y evitar los tiempos extendidos de supervisión, empoderando a las personas con la realización de los temas delegados.
- **Conocer los límites:** esto hace referencia a entender las capacidades propias y de los demás y nos permitirá asignar las tareas que puedan ser cumplidas en un tiempo real, sin sobrecargar o sobre esforzar las personas para el cumplimiento de las mismas. Tener claro hasta donde puedo llegar nos permitirá alcanzarlo con metas realistas.
- **Organizar el día:** designar el tiempo requerido al inicio del día con el fin de revisar la agenda, organizar las actividades de la jornada, evaluar temas urgentes que requieran apoyo o delegación, identificar necesidades del día a día y estructurar el plan de desarrollo de las actividades.
- **Identificar lo realmente importante:** es muy importante realizar la identificación de las cosas importantes una vez evaluadas e identificadas, el principal error de muchas personas y organizaciones es entender todo como importante, lo que impide una correcta jerarquización y planeación de los procesos. Evaluar cada aspecto desde su nacimiento, factores intervinientes y posibles resultados, que nos permitan identificar la incidencia de cada actividad y así entender realmente el nivel de importancia y urgencia.
- **Planear tiempo para responder temas no importantes:** una vez identificados los temas no urgentes o no importantes, se debe realizar su respectiva organización e inclusión en los planes según prioridad, sin perder de vista u horizonte las actividades y desarrollándolas en el tiempo requerido, crear recordatorios que permitan no perderlas de foco por su nivel de jerarquía.

Complementando algunos de estos puntos, encontramos que es el ambiente laboral uno de los aspectos más importantes en cuanto a la productividad de las personas.

“Otro distractor que puede influir en la productividad, son las relaciones interpersonales, las cuales afecta directamente el estado de ánimo de las personas. Las relaciones laborales y/o sociales, son fundamentales para el desarrollo laboral, y es por eso, que cuando existen roces o problemas debe actuarse de inmediato con acciones que limen asperezas y no afecten al entorno laboral.” (ANGARITA, 2012, p. 19)

Esto quiere decir, que además de ser un distractor, que es uno de los factores que debe evitarse en los ambientes para optimizar el manejo del tiempo, las relaciones interpersonales son también fundamentales para el desarrollo del ambiente laboral que aporte a la efectividad de las personas. Deberá trabajarse en enfocar los esfuerzos para crear un ambiente laboral sano y constructivo para un alto rendimiento.

Una de la metodología utilizada en la organización de las actividades será la matriz de cuatro cuadrantes, que se distribuye en cuatro secciones de acuerdo con la importancia y urgencia de cada actividad, se incluyen en la matriz y se puede decidir la prioridad para realizar cada actividad.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	HAZLO AHORA	DECIDE
NO IMPORTANTE	DELEGAR	ELIMINA

Figura 2. Matriz cuatro cuadrantes

– **Medición de metas**

Para realizar la medición de metas y objetivos, existen actualmente una variedad de metodologías y procesos que permiten a la organización medirse, sin embargo, en principio, se debe reconocer la importancia de una correcta formulación de objetivos.

“La formulación de objetivos es sólo un eslabón en la cadena de una buena gestión empresarial. Pero es un eslabón clave, porque vincula la idea de lo que se quiere hacer con

la ejecución. En general, la dirección de las empresas gira alrededor de la determinación, implantación y evaluación periódica de metas. En la medida en que se permita participar activamente a la mayor cantidad de personas en estos procesos, se logrará mayor motivación y compromiso de toda la organización con las metas planteadas y, en consecuencia, aumentará la probabilidad de éxito.” (BLANCO, 2010, p.4)

Ciertamente, al entender la trascendencia de lo que son los objetivos en una organización, comprendemos que será el primer paso clave para realizar la gestión de la empresa y de un líder eficiente, y deberá en principio realizarse la actividad de planeación y establecimiento de los mismos, teniendo en cuenta todos los factores que afectan la empresa y los logros que sus directivos desean alcanzar.

Una vez analizados distintos métodos para la medición de metas de la organización, se decide incursionar con la utilización del establecimiento de objetivos por medio de la metodología SMART.

“Los objetivos provienen de los planes estratégicos, que se transmiten de los niveles organizacionales superiores a los inferiores en forma semejante a una cascada. Cada nivel formula objetivos alineados con los del nivel superior. De esta manera, los objetivos generales se convierten en objetivos específicos para las unidades de negocios, las funciones y las subfunciones, hasta llegar a las unidades de menor rango en la organización. (...) Al ser un proceso que se inicia en los niveles superiores, es esencial la comunicación clara y oportuna con los niveles inferiores” (BLANCO, 2010, p. 2)

Es muy importante para todas las organizaciones el establecimiento de objetivos que, además de alinearse entre sí, tengan las características de ser claros, alcanzables, coordinados y coherentes. Una definición acertada de objetivos permitirá a la empresa, entre otras cosas, enfocar los esfuerzos, asignar recursos de acuerdo con las necesidades, programar actividades y procesos, organizarse en el tiempo, controlar los esfuerzos de las diferentes partes, generar prioridades y establecer cronogramas de ejecución y control.

Los objetivos, generados con la utilización de la metodología SMART, deben ser específicos, medibles, posibles, realizables y en un tiempo, lo que traduce sus siglas en inglés: specific,

measurable, achievable, realistic, timely, estas características contribuyen a una adecuada generación de objetivos, que posteriormente nos brinde una guía para la dedicación de esfuerzos. Es necesario que los objetivos cumplan todas estas condiciones, así no se encuentren explícitas en la redacción, si debe ser contemplada al momento de su generación, siendo conscientes de la posibilidad de alcanzarlo (BLANCO, 2010).

Para lograr unos objetivos con estas características, y que sean aplicables y el equipo se apersona de estos, es necesario realizar la elaboración y seguimiento con los participantes, de tal forma que se tenga en cuenta la opinión, alcances y nuevas ideas que puedan ser aportados por ellos. La integración de unos objetivos bien estructurados y un equipo empoderado hacia su cumplimiento asegurará a la empresa el lograrlos y ayudará al crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Como parte de la planeación estratégica de la organización, la dirección de Postres Maria Luisa, realizará la constitución de los objetivos mediante esta metodología, estableciendo todos los factores que afectan su cumplimiento y cumpliendo con las recomendaciones de divulgación y seguimiento, con el fin de determinar el porcentaje de cumplimiento de estos.

Los objetivos si bien serán posibles y realizables, de acuerdo con los lineamientos de la metodología, serán también objetivos desafiantes que permitan a la empresa explotar su máximo potencial y el de su equipo de trabajo, los objetivos serán ambiciosos y retadores generando un punto máximo de metas a alcanzar, y en cuya planeación será de vital importancia incluir las habilidades y destrezas de todos los participantes, así como los factores de influencia de entidades o entes externos a la empresa.

Con respecto a esto último, la organización para establecer sus objetivos debe también analizar los factores externos que le afectan o puedan llegar a afectar en el desarrollo de sus productos y la incursión en el mercado, parte de estos factores son, por ejemplo, las políticas, la competencia, la economía, los clientes, el gobierno y los proveedores. Si bien los cambios que se generen en estos factores pueden ser inesperados y siempre diferentes, la empresa debe estar preparada para enfrentarlos. Este análisis incluirá una valoración de cada uno de estos factores, así como planes de acción para cambios que puedan averse o que se crea que en un futuro puede tener impacto hacia la empresa.

Todo este proceso debe también generar las oportunidades de mejora e incursión para la empresa, aprovechando las oportunidades que lleguen a mostrar estos factores externos. De igual forma, en la actualidad se presenta mucho la incursión de un nuevo factor, que para muchas empresas ha sido decisivo, la tecnología. La tecnología debe ser un factor no solo externo, al evaluar los posibles cambios que desde afuera puedan generarse y las nuevas tecnologías que incursionen y cambien el ambiente macro de la empresa, sino también como un factor primordial interno que debe hacer parte de los objetivos de crecimiento de la empresa.

La tecnología es sin lugar a dudas uno de los factores que actualmente impulsa mayormente las empresas, la innovación y los nuevos canales de comunicación, así como las tecnologías emergentes nos darán una línea de evolución que nos permitirá aprovechar cada nueva idea para aplicar mejoras en la empresa y aportar en sus procesos. Por esto, todos los objetivos deberán incluir también un factor de innovación y aprovechamiento de tecnologías, que mantengan a la empresa a la vanguardia y lista para enfrentar los cambios que se presenten.

En este punto es significativo el papel del líder de la organización con respecto a su capacidad para crear objetivos y establecer metas, esta es una de las habilidades más importantes de un buen líder, ya que para dirigir correctamente un equipo se debe tener en primer lugar muy claro hacia donde se dirigen. Así mismo, esto irá de la mano de la capacidad de innovación y creatividad para crear metas retadoras y establecer la planeación que deben desarrollar para alcanzarlos.

– Logro de un equipo productivo

Un equipo productivo, es un grupo de personas que trabajando en conjunto son eficientes, afectivos y dan los resultados esperados, el logro de un equipo productivo ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos de una forma más rápida, incrementando la productividad de la empresa y generando grandes beneficios para esta.

“Los equipos altamente efectivos se caracterizan por factores determinantes que benefician significativamente a la organización. Lograr que esto suceda no es proceso fácil y demanda tiempo y sacrificio. Por consiguiente, utilizando los mecanismos adecuados y los factores

determinantes y diferenciales se logrará interiorizar cada uno de estos para el beneficio de todos los miembros que componen la organización” (GIRALDO, 2013, p. 19)

Algunos de estos beneficios son un ambiente favorable para el aprendizaje, la creatividad y el trabajo a gusto, integración de conocimientos para mayor provecho, mejora del rendimiento de los procesos, mayor innovación y generación de nuevas ideas y principalmente el logro de las metas en el tiempo programado o un tiempo inferior.

Para lograr estos equipos productivos, se deberán tener en cuenta muchos factores, el primero de estos, contar con un líder de grupo, que incentive su equipo de trabajo, logre la sinergia requerida para el grupo, comunique de forma correcta la información y que sepa sacar el máximo provecho a las aptitudes y capacidades de cada persona, manteniéndolos motivados y conectados siempre con los objetivos de la empresa para el bien común.

En la figura 2 podemos ver la evolución de un grupo de personas hasta alcanzar un equipo de alto desempeño, esto es un proceso que requiere de las habilidades de un buen líder, así como del apoyo y activa participación de todos los integrantes del grupo. Algunas de las características principales de un equipo de alto desempeño son: roles claros y definidos, liderazgo abierto, apoyo y solidaridad entre las partes, responsabilidad compartida, ambiente positivo de trabajo, autonomía y delegación, comunicación efectiva y constante entre las partes, retroalimentación constante, búsqueda de la mejora continua y confianza entre las partes.

“Un equipo de trabajo ha de ser conformado por personas que poseen habilidades complementarias, comprometidas con un propósito en común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables, con el consenso para la toma de decisiones. El ideal del equipo es proporcionar ayuda para ir evolucionando hacia una unidad cohesiva en donde todos los integrantes confían y se apoyan uno al otro, respetando las diferencias” (PALACIOS, 2017, p. 15)

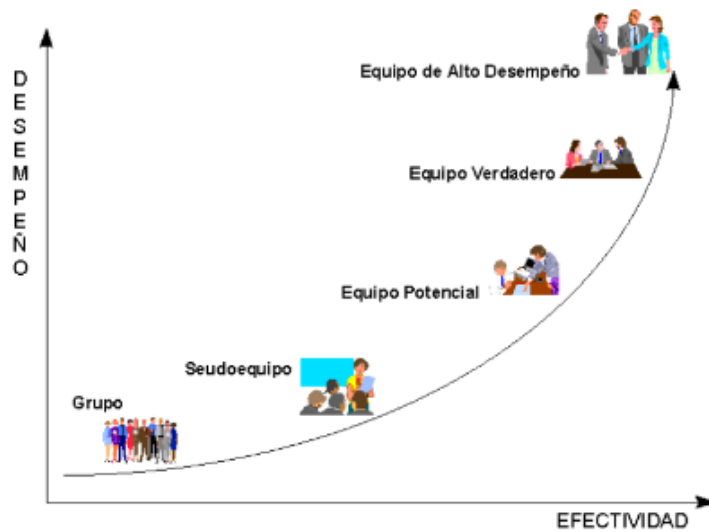


Figura 3. Nivel de desempeño de los equipos de trabajo. Tomado de Palacios (2017)

En concordancia con esto, se debe también evaluar el aspecto del clima organizacional, que en cualquier organización es uno de los aspectos más importantes, ya que un clima laboral ocasiona conflictos, bajo rendimiento y deficiencias en la comunicación, mientras que un clima laboral adecuado, propicia la motivación, alcance de las metas, interrelaciones adecuadas y mejora en la productividad de las personas. Se debe tener esto muy presente, ya que las personas motivadas aportan más a los objetivos de la empresa, “los individuos satisfechos con la organización producen los resultados esperados y producen más allá de sus capacidades. Así mismo, crean un hábito para desarrollar actividades que incrementen la productividad enfocados en la obtención de resultados. (GIRALDO, 2013)

Para la generación de este clima organizacional esperado y un equipo de trabajo altamente efectivo, y teniendo en cuenta lo profundizado en los apartes anteriores, se debe contar con una sinergia entre un líder altamente eficaz y eficiente, una comunicación efectiva y un manejo del tiempo adecuado y que, gracias a una planeación organizada y debidamente socializada, se enfoque hacia el cumplimiento de los mismos objetivos y se busque el cumplimiento de los tiempos establecidos con los recursos asignados.

La empresa Maria Luisa Postres, podrá identificar cuando cuente con un equipo eficiente y de alto rendimiento, cuando:

- Se identifique confianza y respeto entre todo el equipo. Las relaciones internas son sólidas y generan ambientes tranquilos.
- La retroalimentación sea un proceso fluido y continuo y se genere hacia todos los sentidos del equipo, retroalimentación ascendente, descendente y horizontal.
- Se tengan los roles claros y la designación de tareas se logre de forma coordinada, atendiendo cada uno sus actividades.
- La comunicación sea muy fluida y se tenga claro las opiniones y posiciones de los otros en el momento de la toma de decisiones
- Comparten una visión y misión, y se evidencian que todos los esfuerzos de las personas están enfocadas a su cumplimiento.
- Existe una estrategia compartida, creada por todos y que mueve el equipo hacia un fin común.
- Las limitaciones y recursos disponibles son claros para todos los integrantes del grupo.
- El liderazgo ha sido aceptado y las personas se sienten cómodas con el desempeño del líder.

La conformación de estos equipos de trabajo es en la actualidad uno de los más grandes retos para la organización, ya que influye no solo en el crecimiento de la productividad, sino también en la consecución de las metas y objetivos de la empresa y la generación de un adecuado clima organizacional para el desarrollo de las actividades diarias. La integración de un equipo eficiente sumado con elementos como la tecnología, el recurso humano y los recursos económicos, permitirá a la empresa el crecimiento de la productividad y competitividad esperado. (RODRIGEZ, 2019)

Conclusión

De todo esto podemos concluir, que las habilidades del líder de equipo son de gran trascendencia para lograr el logro de los objetivos de la organización, así mismo se hace muy importante realizar una planeación y generación de metas y objetivos que sean alcanzables y al mismo tiempo retadores, atando a esto todos los roles y actividades de las personas que participan desde las diferentes áreas.

Así mismo, se encuentra que la comunicación es uno de los factores más significativos en el correcto desarrollo de esta planeación, ayudando a difundir correctamente los objetivos, crear un ambiente de trabajo óptimo para los equipos, crear conocimientos y aportar a un liderazgo efectivo. Por lo anterior, este será uno de los pilares de principal enfoque para la empresa Maria Luisa Postres, junto con el adecuado manejo del tiempo, que nos ayudará también a cumplir con los compromisos de la planeación de la empresa, así como a velar por el bienestar de las personas.

Todo lo anterior, permitirá que la empresa Maria Luisa Postres logre, en un tiempo, la creación de un equipo de alto desempeño, cuya participación ayude al logro de los objetivos planteados y la empresa alcance así su meta de incursión en el mercado en un menor tiempo.

Referencias

- Rico, J. (2016). Comunicación interna en la empresa una herramienta estratégica y efectiva para el éxito organizacional. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/14282>.
- Muñoz, Y. (2016). Estrategias de comunicación organizacional y su relación con los estilos de liderazgo. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/14158>
- Hoyos, A. Ramirez, H. (2012) Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. Recuperado de: <http://ref.scielo.org/dzq5dj>
- Moreno, L. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3238707>

- Cardona, C. A. (2013). Ensayo sobre la comunicación efectiva de los gerentes en las organizaciones. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/11191>.
- Savio, S. L. (2013). Habilidades gerenciales: manejo del tiempo. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/10670>.
- Mengual, A. Juarez, D. Sempere, F. Rodriguez, A. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. Revista 3 ciencias. Recuperado de: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/10/Gestion-de-tiempo.pdf>
- Angarita, M. J. (2012). Habilidades gerenciales administración del tiempo. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/6883>.
- Martinez, E. (2010) Objetivos claros, clave del éxito en la gestión empresarial. DEBATES IESA. Recuperado de: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/09/o-10blancomartinez.pdf>
- Palacios, A. (2017). Determinantes para el incremento de la productividad en los equipos de trabajo del área logística en el sector industrial. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/16387>.
- Giraldo, N. (2013). Equipos altamente efectivos. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/10108>.
- Rodríguez, O. Y. (2015). El liderazgo como herramienta para la labor gerencial. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/7229>.
- Díaz, Y. A. (2013). Planeación financiera en las pyme. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/10107>.