


# Los portafolios


 [Unidad 4.1. Portafolio de inversiones](#)

 [Unidad 4.2. Portafolio del tiempo](#)

 [Unidad 4.3. Alinear sus objetivos](#)

 [Unidad 4.4. Cómo integrar los objetivos](#)

 [Referencias](#)

 [Descarga en PDF](#)

## Unidad 4.1. Portafolio de inversiones

---

### ¿Qué es un portafolio de inversión?

En principio, debemos saber que:

“Un portafolio de inversión o cartera de inversión es un conjunto de activos financieros en los que una persona o empresa decide colocar o invertir su dinero, y repartir el riesgo al combinar diferentes instrumentos financieros.

Un portafolio está conformado por todos los tipos de inversiones, que esa persona o empresa posean. Esto incluye tanto los activos de renta fija y de renta variable o derivados como las acciones de empresas en la bolsa de valores, en *startups*, bonos, bienes raíces y hasta criptomonedas o activos digitales como *tokens no-fungibles* o NFT, por sus siglas en inglés” (Barrios, 2021, <https://goo.su/uqB2>).

### ¿Cuál es la función de un portafolio de inversión?

Como explica Barrios (2021):

“Según el padre de la teoría moderna de portafolio de inversión, Harry Markowitz, la función de un portafolio es determinar la menor cantidad de riesgo por un retorno estimado. Dicho en otras palabras, un portafolio busca la forma menos riesgosa de obtener beneficio de una inversión.

La disminución del nivel de riesgo de un portafolio se logra al diversificar la inversión en activos de diferentes sectores y con comportamientos no relacionados u opuestos. Todo esto, con la intención de mitigar las pérdidas en caso de que una de estas inversiones pierda valor. Mientras menos correlacionado esté el portafolio, más disminuirá el nivel de riesgo” (<https://goo.su/uqB2>).

### **Tipos de portafolio de inversión**

Definir el tipo de portafolio o cartera de inversión que se debe conformar “estará influenciado principalmente por el tipo de inversiones, empresas o acciones que deseemos integrar dentro del portafolio” (Barrios, 2021, <https://goo.su/uqB2>). Aquí se presentan algunos de los principales tipos de portafolios:

- **Portafolios conservadores**

“Este estilo de portafolio está diseñado para los inversionistas con baja tolerancia al riesgo y con el objetivo de preservar su patrimonio y tener máxima

seguridad a largo plazo. Usualmente, estos portafolios están conformados por activos de renta fija, es decir, que su inversión tiene un porcentaje de ganancia estable en el tiempo.

Este tipo de inversionista no está dispuesto a exponerse a periodos de alta volatilidad en el mercado. Normalmente, integran su portafolio con una combinación de activos que les genere ingresos regulares que iguallen o superen ligeramente la inflación” (Barrios, 2021, <https://goo.su/uqB2>).

- **Portafolios moderados**

“Si estamos interesados en armar un portafolio moderado, debemos estar dispuestos a tener un perfil de riesgo un poco más elevado y con un horizonte de inversión de más de 5 años. Esto se debe a que algunas de nuestras inversiones pueden estar en etapas iniciales o con proyecciones de crecimiento.

A diferencia de las inversiones más conservadoras, este tipo de inversiones tienden a estar un poco más expuestas a periodos de volatilidad. No obstante, este riesgo viene a cambio de ganancias más elevadas y con retornos de inversión superiores a la inflación anual.

En muchos casos, este tipo de inversiones utiliza múltiples instrumentos de inversión en diferentes clases de activos. Esto suele hacerse para que el portafolio no quede expuesto en caso de que uno de los principales activos pierda valor.

En palabras sencillas, se invierte en diferentes activos con comportamientos distintos en caso de que una inversión no del rendimiento esperado. De esta forma, si cae una de estas inversiones, la cantidad de dinero que se pierde es menor” (Barrios, 2021, <https://goo.su/uqB2>).

- **Portafolios agresivos**

“Este tipo de portafolio se centra más en la ganancia que en la estabilidad y seguridad del capital. Es decir, se prioriza el retorno de la inversión, pero en consecuencia aumenta considerablemente el nivel de riesgo.

Normalmente, están compuestos de instrumentos de inversión de renta variable, como acciones de empresas en crecimiento, startups y en algunas ocasiones criptomonedas. Todo esto, con la intención de encontrar oportunidades de inversión únicas con retornos muy elevados.

Un instrumento financiero es un contrato entre dos partes que puede ser operado y liquidado. Este contrato, físico o digital, significa la propiedad de un activo o un derecho contractual a recibir algo. Los instrumentos se pueden crear, modificar y negociar” (Barrios, 2021, <https://goo.su/uqB2>).

## **Perfiles del inversor y portafolios**

Es fundamental considerar el perfil del inversor para luego evaluar las distintas herramientas disponibles en el mercado. Los instrumentos financieros se dividen en tres categorías:

1

### **Renta fija**

“Este estilo de instrumentos proporciona una renta fija sobre un valor y un plazo determinado. Debido a su naturaleza estable, están expuestos a un menor riesgo que otros instrumentos” (Arkangeles, 2023, <https://goo.su/qxzVev>).

2

### **Renta variable**

“Este tipo de instrumentos, como su nombre lo indica, tienen una renta variable, es decir que su rendimiento a lo largo del tiempo puede variar. Esto se debe principalmente a que los activos que los

integran tienen una volatilidad más alta y, por ende, implican mayor riesgo.

Los activos más conocidos de este tipo son las acciones de la bolsa de valores, fondos comunes de inversión o FCI, índices bursátiles y ETF. La renta de estos activos estará conectada con el precio de las acciones o valor del instrumento al momento de pagar el rendimiento” (Arkangeles, 2023, <https://goo.su/qxzVev>).

3

### **Derivados o instrumentos financieros alternativos**

“Los derivados, a pesar de también ser considerados de renta variable, entran como una diferente alternativa a los anteriores. Algunos de estos instrumentos son las inversiones en materias primas o *commodities*, como el oro, petróleo.

Dentro de esta categoría también encontramos a los fondos de inversión de capital privado, *venture capital* y las inmobiliarias” (Arkangeles, 2023, <https://goo.su/qxzVev>).

CONTINUAR

## Unidad 4.2. Portafolio del tiempo

---

La administración y gestión de recursos financieros es un tema fundamental de las finanzas. En el armado de los portafolios de inversión se tienen en cuenta sus características fundamentales, así como una descripción detallada de cuáles pueden ser esos recursos. Pero, ¿qué pasa con el recurso que nos permite generar a los demás recursos? Indiscutiblemente, estamos hablando del tiempo.

Más allá de cualquier conceptualización general, la temporalidad, la periodicidad, los plazos, los ciclos, está todo medido en este tiempo, que muchas veces juega a favor y otras en contra; pero se vuelve un desafío fundamental gestionarlo de la mejor manera posible, porque —a diferencia de los otros recursos analizados— este no se puede recuperar ni duplicar, se pierde.

### **La gestión del tiempo**

La gestión del tiempo “es el proceso de planificación y organización del bien intangible más relevante —el tiempo—, de la manera más productiva y eficiente. Al utilizar inteligentemente las horas

disponibles, es posible completar más tareas en un período de tiempo específico” (DocuSign, s.f., <https://goo.su/ianSSOI>). Cabe mencionar que “décadas atrás, el término se aplicaba principalmente a problemas relacionados con el trabajo, pero desde entonces se ha ampliado para abarcar también la gestión del tiempo personal” (DocuSign, s.f., <https://goo.su/ianSSOI>).

### **¿Por qué es importante la gestión del tiempo?**

“El valor que aporta la gestión del tiempo se puede reducir a la pregunta de cuánto valoramos realmente nuestro tiempo; este es limitado y debería ser el recurso máspreciado que podamos administrar. Todo lo demás es solo una consecuencia de establecer prioridades y decidir cuánto tiempo estamos dispuestos a sacrificar para lograr una tarea específica” (DocuSign, s.f., <https://goo.su/ianSSOI>).

### **¿Cuál es la diferencia entre ahorro y gestión del tiempo?**

“Aunque sean dos conceptos parecidos, el ahorro del tiempo solamente se trata de hacer una tarea en el menor tiempo posible; por lo que no tiene en cuenta la eficiencia y eficacia.

Por el contrario, la gestión del tiempo engloba las mejores prácticas para optimizar los procesos, mejorando la productividad, eficiencia y eficacia con el objetivo de ganar en rentabilidad y competitividad.

En definitiva, la gestión del tiempo es un concepto más amplio que busca hacer más con menos, por lo que abarca el ahorro del tiempo” (DocuSign, s.f., <https://goo.su/ianSSOI>).

### **Elaboración de una planificación estratégica**

Es fundamental considerar que “la administración exitosa del tiempo requiere un sistema viable para asignar el tiempo y programar actividades a lo largo del día y la semana” (DocuSign, s.f., <https://goo.su/ianSSOI>). En lugar de simplemente esperar hacer mucho ese día, hay que tomar decisiones sobre lo que se planea lograr y luego seguir adelante.

En gran medida:

“Las herramientas de planificación estratégica siguen la tendencia de transformación digital, aunque aún pueden ser empleadas algunas técnicas tradicionales. Las opciones incluyen todo, desde notas adhesivas en la pantalla de la computadora hasta una lista de verificación escrita a lápiz y un sofisticado software de gestión de proyectos” (DocuSign, s.f., <https://goo.su/ianSSOI>).

### **Asignación de actividades prioritarias**

Respecto a este punto, a continuación, brindamos algunas sugerencias:

“Hay que iniciar por reservar tiempo en el calendario —Google Calendar es una buena opción, con notificaciones para evitar pasarnos de los plazos— para reuniones obligatorias y tareas esenciales que se deben completar.

También, es necesario agregar otros elementos prioritarios, como trabajar sin interrupciones para terminar un proyecto o un informe al mediodía. Acá hay que elaborar una amplia lista, desde hacer mandados, comprar, pagar facturas y hasta otras tareas que podrían posponerse si llegamos tarde.

El cuidado personal es importante para mantener la calma y una actitud positiva, así que es necesario programar el tiempo para pasatiempos y actividades recreativas, como socializar con amigos, correr, hacer yoga y meditar.

Comprender los plazos contribuirá a reconocer cuándo es necesario hacer ajustes que pueden implicar pedir ayuda o cancelar algunos planes” (DocuSign, s.f., <https://goo.su/ianSSOI>).

### **Delegación apropiada**

En relación con la delegación de tareas, se señala que:

“Entre los casos de éxito más reconocidos, vemos que no pueden —y no se debe— dejar que un líder o gerente de negocios intente hacer

todo por sí mismo. La sinergia ocurre cuando el trabajo es compartido por miembros del equipo con objetivos divididos que pueden aportar su conjunto de habilidades únicas al proyecto.

La delegación adecuada requiere una deliberación cuidadosa de lo que se debe hacer y quién puede abordar mejor la tarea.

Delegar tareas permite a los trabajadores concentrarse en sus propias prioridades y cumplir con las fechas de vencimiento que se acercan rápidamente. Las cualidades de gestión del tiempo que deben ser cultivadas al delegar incluyen la comunicación efectiva de las actividades, las expectativas y los plazos” (DocuSign, s.f., <https://goo.su/ianSSOI>).

### **Priorizar la estabilidad emocional**

Fundamentalmente, “una buena gestión del tiempo no deja que el miedo y la ansiedad consuman a los empleados cuando trabajan bajo presión y limitaciones de tiempo estrictas; por lo que es necesario planificar en consecuencia y evitar potenciales problemas futuros” (DocuSign, s.f., <https://goo.su/ianSSOI>).

En esta línea:

“Las cualidades de gestión del tiempo requieren estrategias para la regulación emocional del estrés; este último se maneja tomando

pequeños descansos. Es necesario practicar el equilibrio entre el trabajo y la vida para mantener una actitud positiva y salud físico-mental” (DocuSign, s.f., <https://goo.su/ianSSOI>).

### **Límites de tiempo preestablecidos**

En cuanto al establecimiento de límites, podemos mencionar que:

“Saber cuánto tiempo debe llevar cada tarea, establecer plazos y trabajar de manera eficiente son atributos esenciales de gestión del tiempo, según el Corporate Finance Institute (CFI). Por otro lado, es más probable que se logren resultados positivos si se valora mucho la eficiencia.

Dedicar demasiado tiempo a detalles triviales o innecesarios reduce la productividad y la rentabilidad. Realizar un estudio de tiempo de cada tarea en un proceso de producción, por ejemplo, puede ayudar a agilizar el flujo de trabajo.

Los trabajadores eficientes tienen más tiempo para enfocarse en actividades que generen mayor valor agregado y establecer nuevas metas” (DocuSign, s.f., <https://goo.su/ianSSOI>).

**¿Cómo promover una gestión del tiempo eficiente, eficaz y productiva?**

Una gestión de tiempo exitosa debe ser eficiente, eficaz y productiva y, para alcanzar esta finalidad, es necesario seguir los siguientes pasos:

1

### **Encontrar el momento dorado**

“¿Sabes cuándo el equipo es más productivo en el día? La gestión del tiempo implica comprender cómo funciona mejor y configurar el día en armonía.

Para ello, hay que guardar las ventanas de tiempo más productivas para las tareas más importantes y urgentes. Las horas menos productivas pueden dedicarse a trabajos que no requieren tanta energía.

La Universidad de California recomienda formular objetivos SMART —que son específicos, medibles, alcanzables, realistas y de duración determinada—. En otras palabras, la orientación al cumplimiento de metas debe ser cuantificable y factible dentro del plazo previamente fijado” (DocuSign, s.f., <https://goo.su/ianSSOI>).

2

### **Utilizar la matriz de gestión del tiempo de Covey**

“La matriz de administración del tiempo de Covey fue creada por Steven Covey, autor de Los siete

hábitos de las personas altamente efectivas, y es un método de gestión altamente efectivo basado en cuatro cuadrantes simples:

1. Tareas urgentes e importantes.
2. Tareas no urgentes, pero importantes.
3. Tareas urgentes, pero no importantes.
4. Tareas no urgentes y no importantes.

En esta línea, se deben organizar todas las tareas cada semana en estos cuatro cuadrantes y abordar cualquier cosa en el cuadrante uno primero, seguido por el cuadrante dos, y así sucesivamente.

Esta es la mejor forma de priorizar actividades y es particularmente útil cuando se trata de un trabajo con múltiples factores a evaluar constantemente” (DocuSign, s.f., <https://goo.su/ianSSOI>).

3

### **Crear un plan**

“Planificar las actividades por días, semanas y meses es una manera brillante de organizar el tiempo de manera eficiente y asegurarse de que estás priorizando las tareas más relevantes. En definitiva, hay que empezar trazando los próximos plazos y las tareas de mayor valor, y dejar que las

actividades menos urgentes queden en segundo lugar. Asimismo, no debemos olvidarnos de planificar descansos o breaks” (DocuSign, s.f., <https://goo.su/ianSSOI>).

4

#### **Dejar de realizar múltiples tareas y concentrarse en una sola cosa a la vez**

“En principio, es importante saber que la multitarea —multitasking— es un mito. Nuestro cerebro solo puede manejar hacer una cosa a la vez. Entonces, si intentamos hacer más, solo terminaremos cambiando constantemente el enfoque y tomándonos aún más tiempo para completar varias tareas a la vez.

¿La solución? Hay que centrar la atención en una actividad. Cuando esté completada, entonces pasar a la siguiente.

Esto mejorará el enfoque que le daremos a cada labor, lo que promueve la consecución de mejores resultados” (DocuSign, s.f., <https://goo.su/ianSSOI>).

5

#### **Eliminar las distracciones**

“Todos hemos tenido un día (o muchos) en los que nos encontramos muy distraídos de lo que sea en lo

que estamos tratando de concentrarnos en el trabajo. Incluso, si se acerca una fecha límite y realmente queremos completar algo, simplemente parece imposible.

Teniendo esto en cuenta, el primer paso para reducir las distracciones es descubrir qué tiende a distraernos.

¿Las notificaciones constantes del celular?  
¿Empleados charlando alrededor? ¿Sonidos incesantes que hacen los compañeros de trabajo?

Una vez que conozcamos los factores desencadenantes, es posible tomar medidas para reducirlos. Por ejemplo:

- apagar el Internet y trabajar sin conexión;
- colocar el teléfono en modo avión o fuera de la vista;
- utilizar auriculares para ahogar el ruido de fondo” (DocuSign, s.f., <https://goo.su/ianSSOI>).

6

## **Enfocarse en tener una buena salud mental y física**

“Es factible preguntarse cómo poder descansar cuando hay innumerables cosas que hacer, no

obstante, esto no significa dejar todo de lado. Sí, debemos trabajar duro, pero también debemos cuidarnos.

Si dejamos que la salud física y mental decaiga, no podremos mostrarnos como «nuestro mejor yo» en el negocio. Aunque pueda parecer contradictorio, tanto nosotros como la empresa se beneficiarán si tenemos descansos técnicos y suficientes para tomar el tiempo de recargar energías.

Normalmente, es una costumbre pensar que es una buena idea tomar tiempo de sueño para hacer más trabajo durante el día, pero esta es una práctica contraproducente. Trabajar sin dormir afectará negativamente el desempeño laboral.

Según la Sleep Foundation, la privación del sueño provoca:

- incapacidad de mantener el enfoque;
- altas posibilidades de cometer errores y omisiones;
- mayor vulnerabilidad al estrés, irritabilidad e incluso enojo;
- mayor probabilidad de desarrollar ansiedad y depresión.

Por lo tanto, debemos asegurarnos de dormir de 7 a 9 horas cada noche para obtener los mejores resultados, y promover este pensamiento en los miembros del equipo.

En paralelo, es necesario hacer ejercicio regularmente para mejorar la salud en general, lo que tiende a mejorar el rendimiento y la gestión del tiempo de los empleados en un 72 %" (DocuSign, s.f., <https://goo.su/ianSSOI>).

7

### **Utilizar la regla del 20/80**

La regla 20/80, conocida como el principio de Pareto, muestra que solo se necesita el 20 % de los esfuerzos para alcanzar el 80 % de todos los resultados esperados.

Gestionar nuestro portafolio del tiempo de la mejor manera posible nos acerca a disponer de energías y buena disposición para nuevos proyectos. Estar dispuestos con herramientas da un marco de mucha más confianza en la toma de decisiones que tengamos por delante" (DocuSign, s.f., <https://goo.su/ianSSOI>).

CONTINUAR

## Unidad 4.3. Alinear sus objetivos

---

Tanto para gestionar recursos personales como de una organización, es fundamental contar con objetivos claros, y luego alinearlos con nuestra vida, con nuestro equipo, con nuestros temas objetivos.

Existen empresas que poseen objetivos organizacionales claros, bien definidos y, en la mayoría de los casos, medibles. Por ejemplo, saben cuál es el objetivo de ventas del año, EBITDA esperado, objetivos de rotación, objetivos de producción, entre otros.

“Estos objetivos normalmente los conocen los miembros del consejo, el director general y algunos otros directores. Pero al instante que bajamos un nivel en la organización, nadie sabe de estos objetivos y de cómo su puesto influye directamente en estos.

Nos encontramos en una situación en donde el capitán del barco sabe a dónde quiere ir, pero toda la tripulación se encuentra remando en diferente dirección. Esto hace muy ineficiente el alcanzar el destino y desmotivará a varios tripulantes en el camino. Y esta desmotivación es un ciclo vicioso si no se corrige.

Si esto ocurre en el ámbito personal es también preocupante, porque lo que no se está alineando son las energías y proyectos” (Integratec, 2021, <https://goo.su/npB6Nbu>).

### **Ventajas de la alineación de objetivos**

Alinear objetivos, “nos ayudará a tener una claridad total de cómo cada colaborador tiene un rol indispensable en poder alcanzarlos. Y le dará a cada colaborador una idea precisa de como su trabajo impacta en la organización” (Integratec, 2021, <https://goo.su/npB6Nbu>). Dicho esto, entre las ventajas, encontramos las siguientes:

1

**“Facilita evaluar el desempeño.** Si los objetivos de todos los colaboradores están alineados en la misma dirección, será mucho más fácil dar seguimiento al cumplimiento de sus objetivos.

2

**Evita distracciones innecesarias.** Si los colaboradores conocen sus objetivos, será más fácil evitar que dediquen su tiempo en actividades que no ayuden en la obtención de los objetivos esperados.

3

**Agiliza el alcance de los objetivos.** Probablemente sea la mayor ventaja, y la que inmediatamente demostrará el beneficio de alinear objetivos. Al todos trabajar sobre lo mismo, los avances, calidad y éxito

de las acciones y proyectos será mucho mayor”  
(Integratec, 2021, <https://goo.su/npB6Nbu>).

### **¿Cómo alinear objetivos?**

Ahora que conocemos las ventajas, veamos cómo alinear los objetivos.

- **“Definir claramente los objetivos de la compañía.**  
[...] Una base sólida ayudará a que el resto del proceso fluya ágilmente. Debemos de asegurar que los objetivos de la compañía sean claros, medibles y lo suficientemente amplios para que todas las áreas de la empresa puedan participar en ellos.
- **Definir objetivos de cada departamento**
- [...] **Escalona los objetivos al resto de la organización.** Debemos de encontrar el punto exacto entre ser demasiado rígidos en cómo continuarán definiendo los resultados clave el resto de los colaboradores. Lo importante es que tengan esa flexibilidad de proponerse metas personales y ambiciosas, de esta manera, su motivación para conseguir el cumplimiento será mucho mayor”  
(Integratec, 2021, <https://goo.su/npB6Nbu>).

Sin embargo:

“Más allá de «seguir una línea», el término «alineación» implica vincular a las personas con un ideal y, en el caso de equipos de trabajo, es el esfuerzo necesario para alcanzar en conjunto los objetivos de la organización. Por ello, las acciones de nuestro equipo deberán estar ligadas constantemente a las prioridades de la organización” (Centro de Formación y Perfeccionamiento Directivo [ICAMI], s.f., <https://goo.su/Bb6GI>).

En este sentido, cabe subrayar que:

“Un equipo alineado que conoce los objetivos de negocio y trabaja hacia el rumbo adecuado, será sin duda un mejor equipo. La alienación promueve que ese conjunto de personas alcance su verdadero potencial, puesto que la razón de existir del equipo es lograr un propósito común. De esta forma, la misión del líder es coordinar las capacidades y talentos de todos sus miembros en pro de su objetivo y favorecer la cohesión entre los intereses individuales y del negocio.

Se tienen múltiples y virtuosos beneficios cuando se logra una verdadera alineación. En este caso, el líder actúa como facilitador para priorizar en conjunto los proyectos del área de acuerdo con los objetivos de negocio, en los cuales se logra la administración efectiva

de los recursos no solo financieros, sino también humanos; da enfoque en lo que realmente es importante y apoya a la toma de decisiones al mejorar la comunicación. También se logran los objetivos y se fomenta el reconocimiento al equipo de parte de la organización. Esto último le motiva, inspira, compromete y le da solidez, pues la desmotivación a menudo es señal de la falta de sentido, de visión, de rumbo” (ICAMI, s.f., <https://goo.su/Bb6GI>).

### **Las disfunciones en los equipos**

La falta de alineación promueve en gran medida las disfunciones de los equipos. Desde esta perspectiva, señalamos que:

“La primera disfunción es la ausencia de confianza entre los miembros del equipo. Siendo la confianza el corazón que une a los miembros de un equipo, su ausencia pone en riesgo al equipo mismo. Esta carencia surge por la indisposición de cada individuo a ser vulnerable frente al grupo. En este contexto, el término «confianza» significa que cada miembro confía en las intenciones del otro, la alineación de nuestros equipos refuerza la confianza, cada uno de los integrantes sabe los objetivos que deben alcanzarse y la manera como su participación contribuye en este propósito.

El temor al conflicto, la segunda disfunción, aparece cuando persiste la falta de confianza en el equipo. En este momento, los individuos se creen incapaces de expresar libremente sus diferentes puntos de

vista, evitando debatir minucias o temas cruciales. Al ejercer la alineación se promueve dentro del equipo la comunicación y se crea el entorno propicio para generar conversaciones productivas.

La ausencia de conflicto también es un problema, ya que refuerza la tercera disfunción de un equipo: la falta de compromiso. Y es que, al no existir un debate abierto y respetuoso, poco a poco se van tomando decisiones sin el convencimiento del equipo, lo cual genera la falta de compromiso.

En la alineación, las decisiones son tomadas en conjunto y estas cobran, entonces, un sentido “perfecto”, lo que compromete a los miembros, compromiso muy difícil de evadir una vez que se toma como consecuencia del convencimiento, transparencia y respaldo de cada integrante.

La falta de compromiso en los miembros de un equipo desarrolla una falta de responsabilidad, la cuarta disfunción. Sin comprometerse con un claro plan de acción, tarde o temprano los miembros vacilarán en su capacidad de respuesta. En este caso, la alineación y las consecuencias que emanen de esta puede motivarles, alentarlos y darles las herramientas necesarias que refuercen su responsabilidad.

La incapacidad para hacerse responsables mutuamente crea un ambiente en que puede prosperar la quinta disfunción. La

desatención a los resultados ocurre cuando los miembros del equipo sitúan sus necesidades individuales o incluso las necesidades de sus departamentos por encima de las metas colectivas del equipo.

Si bien la alineación de nuestros equipos de trabajo no garantiza el éxito, seguramente la ausencia de esta sí nos conducirá al fracaso. Por ello, no solo debemos ver al equipo como un grupo de individuos que tenemos a nuestro cargo, sino facilitar la formación de auténticos equipos de alto desempeño. Como líderes de áreas, nuestra responsabilidad es formalizar los esfuerzos para perfeccionar la alineación” (ICAMI, s.f., <https://goo.su/Bb6GI>).

CONTINUAR

## Unidad 4.4. Cómo integrar los objetivos

---

Martínez del Río (2015) explica:

“A menudo existen organizaciones cuya problemática se centra en la falta de alineación entre sus áreas, lo que se traduce en una ausencia de acuerdos o desarticulación entre los componentes de la empresa, como ya se expuso.

Esto tiene un efecto negativo en los resultados de la misma, ya que a pesar de que la organización cuente con objetivos estratégicos claramente definidos, no servirá de mucho si no se realiza un ejercicio serio de comunicación, análisis e identificación de objetivos por áreas, lo cual permita que cada colaborador sepa qué debe hacer para conseguir las metas que tienen la empresa.

Para fijar un punto de partida, hay que enfocarse en la propuesta de valor organizacional, ya que esto será lo que guíe hacia dónde irá la empresa, lo que se desea obtener, las probabilidades de conseguirlo y los esfuerzos necesarios para convertirlo en realidad.

Es alrededor de la propuesta de valor de la empresa que se implementa la estrategia a seguir y el despliegue de objetivos. Una vez definido esto, lo que sigue es sumar a los participantes en las acciones que llevan a lograr los objetivos: el consejo administrativo, el comité directivo, las unidades de soporte y de negocio, los clientes, proveedores y las alianzas.

Se trata de una suma coordinada de esfuerzos que ayude a articular las acciones enfocadas a los objetivos estratégicos” (<https://goo.su/kziqo>).

### **Alcance de la alineación estratégica**

Respecto a este tema, Martínez del Río (2015) señala:

“El alcance de la alineación depende de la capacidad que se logre desarrollar para comunicar la estrategia de manera adecuada, de la escucha y el trabajo en equipo.

Un aspecto a tener en cuenta al realizar la alineación, son los diferentes grados de esta conforme vayamos comunicando y compartiendo objetivos. Es recomendable hacer evaluaciones periódicas del grado o índice de alineación en el que se encuentre la organización, de acuerdo con cada uno de los elementos que participan en ese proceso.

Esta evaluación se lleva a cabo en función de ciertos puntos de control o criterios establecidos con anterioridad que permiten observar qué tanto la organización está alineada.

Los puntos anteriormente mencionados podrán medirse en la unidad de medida que más se facilite a cada organización; por ejemplo, usando una escala del 1 al 5 o una escala de porcentajes. Lo importante es que se logre sistematizar el lugar en donde se encuentra la empresa y los puntos críticos que deben atenderse para desplegar la estrategia de manera correcta.

Finalmente, todo esto debe estar alineado con la estrategia de valor, con los atributos que el servicio o producto de la organización le ofrece al cliente (compuestos por los requisitos indispensables y sus diferenciadores) para que se trate de un proceso integrador de objetivos” (<https://goo.su/kziqo>)

En este proceso de integración general, es fundamental identificar cómo se va a avanzar con dicha alineación; puesto se podría tener buen conocimiento de la teoría, pero luego, al pasar a la acción, debe existir un sistema para darle seguimiento.

### **Sistemas integrados**

De acuerdo con la agencia Pensemos –dedicada a la gestión de la ejecución de estrategias–, “los sistemas integrados de gestión (SIG)

son enfoques organizativos que combinan y coordinan diversos aspectos de la gestión, como calidad, medioambiente, salud y seguridad ocupacional, entre otros, en una estructura unificada” (s.f., <https://goo.su/M9qVrv>). Asimismo, cabe mencionar que:

“Estos sistemas buscan racionalizar y mejorar los procesos internos al establecer estándares y procedimientos comunes. Al implementar un SIG, las empresas pueden reducir redundancias, optimizar recursos y mejorar la eficiencia operativa. Dicha integración es posible gracias al ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) que es la columna vertebral de todos los sistemas de gestión. Además, los SIG ayudan a cumplir con regulaciones y requisitos legales, a la vez que facilitan la medición y el seguimiento del desempeño en múltiples áreas. La adopción exitosa de un SIG requiere compromiso de la alta dirección, planificación detallada y una cultura organizacional orientada hacia la mejora continua” (Pensemos, s.f., <https://goo.su/M9qVrv>).

### **¿Por qué se deben integrar los sistemas de gestión?**

- “Se consigue la alineación de los requisitos comunes de las diversas normas y marcos de referencia utilizados.
- Reduce las duplicidades.

- Reduce los procesos y procedimientos en los casos donde se puedan combinar.
- Mejora la eficacia y eficiencia de la organización.
- Proporciona ayuda al personal en el entendimiento de las necesidades del SG y cómo deben participar para garantizar su eficiencia” (QSI Meta, s.f., <https://goo.su/9U6eLV>).

### **¿Qué proporciona un enfoque integrado?**

- “Desarrolla una política conjunta.
- Establece objetivos y metas coherentes.
- Identifica aspectos y peligros y evaluar los riesgos e impactos relacionados.
- Define el proceso de planificación del negocio.
- Define de forma conjunta la gestión de los riesgos” (QSI Meta, s.f., <https://goo.su/9U6eLV>).

Para llevar a cabo una integración de sistemas de gestión:

“El paso inicial es que la organización realice un análisis del contexto en que se encuentra operando, considerando aspectos relacionados tales como:

- **Madurez.** Nivel de madurez o capacidad para la gestión por procesos.
- **Complejidad.** Nivel de las necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas (en el momento actual y en el medio plazo).
- **Alcance.** Extensión de los sistemas de gestión
- **Riesgo.** Nivel de riesgo debido a incumplimientos legales o fallos asociados al proceso de integración.

Las estrategias de integración de sistemas son múltiples, y se debe analizar cuál o cuáles de ellas son las más convenientes y adecuadas para cada organización en función de sus intereses y sus sistemas implantados o en vías de implantación” (QSI Meta, s.f., <https://goo.su/9U6eLV>).

### **Aspectos a considerar para integrar sistemas de gestión**

Cuando una organización considera la integración de sus sistemas de gestión, se deben estudiar dos aspectos fundamentales. “Por un lado,

qué significa el sistema integrado de gestión para la organización; por otro, saber si puede la organización beneficiarse implantando un sistema de gestión integrado” (QSI Meta, s.f., <https://goo.su/9U6eLV>).

Para obtener respuestas a estas preguntas:

“La organización debe tener un conocimiento profundo de sí misma, debe conocer el entorno en que se encuentra y debe tener objetivos claros con respecto a los resultados que están vinculados con las operaciones de la organización.

En cualquier caso, resulta indispensable el convencimiento de la dirección de la organización de que la integración de los sistemas de gestión resulta beneficiosa para la misma, pues la motivación debe provenir de la firme convicción que la implantación del sistema integrado de gestión será beneficiosa en términos de rentabilidad a largo plazo y de desarrollo integral de la organización” (QSI Meta, s.f., <https://goo.su/9U6eLV>).

CONTINUAR

## Referencias

---

**Arkangeles**, (2023). Portafolio de inversión: ¿Qué es y cómo crearlo? [Entrada de LinkedIn]. <https://www.linkedin.com/pulse/portafolio-de-inversi%C3%B3n-qu%C3%A9-es-y-c%C3%B3mo-crearlo-arkangeles/>

**Barrios, L.** (2021). Portafolio de inversión: ¿qué es y cómo crearlo? <https://www.arkangeles.com/blog/portafolio-de-inversion>

**Centro de Formación y Perfeccionamiento Directivo [ICAMI]**, (s.f.). La importancia de la alineación. <https://www.icami.mx/blog/la-importancia-de-la-alineacion/>

**DocuSign**, (s.f.). Gestión del tiempo: ¿qué es y por qué es importante? <https://www.docusign.com/es-mx/blog/gestion-del-tiempo>

**Integratec**, (2021). ¿Cómo alinear los objetivos de la compañía y colaboradores? <https://www.integratec.com/blog/alineacion-de-objetivos-empresa.html>

**Martínez del Río, E.** (2015). Lograr un proceso de integración con la alineación estratégica.

<https://www.dineroenimagen.com/blogs/tiempo-de-estrategia/lograr-un-proceso-de-integracion-con-la-alineacion-estrategica/50867>

**Pensemos,** (s.f.). Sistemas Integrados de Gestión.

<https://pensemos.com/sistemas-integrados-de-gestion/>

**QSI Meta,** (s.f.). Integración de Sistemas.

<https://www.qsimeta.com/index.php/integracion-de-sistemas>

CONTINUAR

# Descarga en PDF

---



## **File Attachment Block**

No file added