

AGENDA DIRECTIVA, HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y ESTRATEGIA EN EL AULA
DIRECTIONAL DIARY, MANAGEMENT TOOLS AND STRATEGY IN THE CLASSROOM



Norma B. Salvatierra salvatierra@economicas.unlz.edu.ar

ORCID: 0009-0000-4252-3457

Stella M. López smlopez@economicas.unlz.edu.ar

ORCID: 0009-0008-6880-3607

Verónica S. Mach vmach@economicas.unlz.edu.ar

ORCID: 0009-0007-8237-3917

Universidad Nacional de Lomas de Zamora

Análisis de Casos

JEL: I230

Resumen

La experiencia pedagógica que se analiza fue efectuada en el aula, se centró en la Agenda Directiva y su utilización como herramienta de gestión, el análisis de la gestión del tiempo fue crucial para delinear estrategias y acciones orientadas a la aplicación de metodologías de aprendizaje que simulen experiencias apropiadas para la formación directiva.

El tema trabajado forma parte del Seminario de Dirección General, que propone aportes al perfil profesional, e incorpora metodologías que poseen dos ejes: uno relacionado con la forma de presentar y estructurar la actividad y otro que abarca su desarrollo y las exigencias necesarias para validar la experiencia.

La metodología se orientó a observar el rendimiento y avance de estudiantes, teniendo en cuenta el contexto, la cultura organizacional y las características generales de funcionamiento del grupo.

Para desarrollar la Agenda Directiva como herramienta áulica eficiente-eficaz y efectiva, se usó la construcción de relaciones entre tres actores: estudiante, docente y FCE-UNLZ¹.

¹ FCE UNLZ: Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

La actividad tuvo alto impacto dentro del aula, los estudiantes compartieron sus experiencias y hallazgos mediante exposiciones, generando un aprendizaje colaborativo; sin duda lo aprendido tendrá incidencia en su futuro profesional y personal ya que las experiencias vividas son inolvidables.

Palabras Claves: Agenda Directiva. Tiempo. Gestión. Aula. Estrategia.

Abstract

The pedagogical experience analyzed was carried out in the classroom, it focused on the Directive Agenda and its use as a management tool, the analysis of time management was crucial to outline strategies and actions aimed at the application of learning methodologies that simulate appropriate experiences for management training.

The topic worked on is part of the General Management Seminar, which proposes contributions to the professional profile, and incorporates methodologies that have two axes: one related to the way of presenting and structuring the activity and another that covers its development and the necessary requirements to validate the experience.

The methodology was aimed at observing the performance and progress of students, taking into account the context, the organizational culture and the general operating characteristics of the group.

To develop the Directive Agenda as an efficient-effective and effective classroom tool, the construction of relationships between three actors was used: student, teacher and FCE-UNLZ.

The activity had a high impact within the classroom, the students shared their experiences and findings through exhibitions, generating collaborative learning; Without a doubt, what you learned will have an impact on your professional and personal future since the experiences lived are unforgettable.

Keywords: Directive Diary. Time. Management. Classroom. Strategy.

1. Introducción

El presente trabajo describe una experiencia pedagógica que lleva adelante estrategias orientadas a estimular la integración de los conocimientos al final de la carrera de la Licenciatura en Administración.

El estudio del tema para el diseño de la actividad fue iniciado a partir de un interrogante: ¿Por qué es importante el tiempo?

De algunos estudios realizados surge que su uso no solo es fáctico, sino también simbólico y que el tiempo durante el que se interactúa con otra persona, por ejemplo, medido en horas o minutos, etc., puede significar para otros el tiempo que no le dedicamos a ellos, pudiendo interpretar que no se los valora tanto. Es decir, el uso del tiempo posee una dimensión simbólica que puede indicar qué y a quién se considera importante.

Si bien la experiencia se centra en la Agenda Directiva y su importancia como herramienta de gestión, el análisis de la gestión del tiempo fue crucial para delinear estrategias y acciones orientadas a la aplicación de metodologías de aprendizaje que se inspiren en simular experiencias en formación directiva.

Esta herramienta de gestión es imprescindible, y sin importar si es digital, en papel, de escritorio, chiquita o simplemente una aplicación, en ella se plasma una lista de prioridades que deben resolverse, donde aparecerán temas que no serán simples y que requerirán de soluciones.

Las agendas (diaria, semanal, quincenal, mensual, anual, quinquenal) son clave, porque deben manejar todos los períodos de tiempo a la vez, y tener en cuenta los escenarios fluctuantes y los posibles ajustes.

Con respecto al trabajo del CEO² sobre sus tiempos y agenda según Henry Mintzberg “trabajan a un ritmo incansable y sus ocupaciones se caracterizan por la brevedad, la variedad y la discontinuidad. Están muy orientados a la acción y no les gustan las actividades de reflexión” (Mintzberg, 1973:82) y la pregunta planteada fue ¿esto ha cambiado desde entonces a la actualidad? Se estima que aquí está el punto central de la experiencia que se diseñó, ya que el propósito del aprovechamiento de la herramienta, radica en evitar que cuando los estudiantes deban ejercer esa función en el futuro, la agenda no los controle y les permita dejar tiempo para algo tan importante como la reflexión.

Se considera a la agenda directiva, como una herramienta de aprendizaje estratégico en el aula, porque la construcción realizada para su metodología de aplicación, atraviesa procesos

² CEO: chief executive officer (Director General o máximo ejecutivo de una organización)

cognitivos, motivacionales y emocionales para el estudiante, que promueven un aprendizaje efectivo y eficiente.

En el campo de los negocios, Peter Drucker trabajó sobre estos términos entendiendo la eficacia como la capacidad de realizar las cosas rápido y la eficiencia como la capacidad de realizar las cosas bien. En términos de aplicabilidad del aprendizaje eficaz se puede decir que se orientaría a aumentar la rapidez del aprendizaje, y con respecto al aprendizaje eficiente, al crecimiento de destrezas y mejor retención de hechos, conceptos y relaciones.

En palabras del autor "el aprendizaje estratégico, será aquel proceso educativo que permita promover el desarrollo de aprendices estratégicos, eficientes y eficaces quienes desarrollarán un aprendizaje de calidad" (Soto, 2002:117).

Con respecto a la actividad dentro del Seminario de Dirección General, representa parte de la formación de los Licenciados en Administración, efectuando un aporte a su perfil profesional, al desarrollo y análisis de problemáticas, e incorpora dentro del proceso motivacional que atraviesa la actividad, metodologías que poseen dos ejes, el primero relacionado con la forma de presentar y estructurar la actividad y el segundo abarcando su desarrollo y las exigencias que deben cumplir los estudiantes para validar la experiencia.

Con respecto al primer eje se orienta a captar la atención y curiosidad hacia la tarea a través de la presentación de la información por parte de los docentes y la relevancia de los conocimientos que se impartirán a lo largo de la realización de la práctica profesional supervisada.

El segundo eje, fomenta al máximo los niveles de autonomía a fin de que los estudiantes puedan alcanzar los objetivos propuestos, incentivando su participación a través de preguntas, comentarios y reflexiones que ayuden en el proceso.

Por otro lado, se busca facilitar las experiencias de aprendizaje, a través de diferentes grados de desafíos que les brinde la posibilidad de obtener resultados a lo largo de la actividad.

La interacción docente – estudiante es fundamental en todo momento, centrando la atención en el esfuerzo y el aprendizaje, fomentando la búsqueda de información y el compromiso con la tarea encomendada.

El espacio físico destinado a compartir los resultados, está constituido por un Laboratorio de Prácticas Profesionales que posee una distribución óptima, contribuyendo a las relaciones interpersonales y favoreciendo la construcción del conocimiento, convirtiéndose en un ambiente estimulante para el desarrollo del aprendizaje.

La disposición del espacio y el ambiente influyen de forma reveladora en la actividad propuesta, añadiendo una dimensión significativa a la experiencia.

El aula como espacio físico es considerada un ingrediente más para el logro de los objetivos propuestos, y un elemento importante que participa activamente en la construcción de significados de los estudiantes.

2. Marco Teórico

La presente experiencia en su marco teórico, involucra distintas teorías que resultan fundamentales en la tarea que debe realizar el CEO en la organización, el desarrollo de sus responsabilidades y las decisiones que debe tomar, se respaldan generalmente en diferentes enfoques y consideraciones teóricas que sustentan el planteamiento del tema y que a continuación se desarrollan y analizan.

A principios del siglo XX, el hombre comienza a tener mayor participación en la sociedad laboral, con ello surge la necesidad de administrar los recursos productivos obteniendo un mayor crecimiento económico.

Desde la Escuela Clásica de la Administración (Chiavenato, 2024:70) se establece que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

En consecuencia, para aplicar la administración se debe trazar un plazo determinado. La Teoría de la Administración del Tiempo, sostiene que éste es un recurso limitado y que la administración efectiva del mismo es esencial para lograr el éxito en cualquier actividad. Esta teoría se enfoca en cómo las personas pueden administrar su tiempo de manera efectiva para lograr sus objetivos personales y profesionales.

Se puede decir entonces, que la administración del tiempo incluye técnicas como la priorización de tareas, la delegación, la organización y la planificación.

Una práctica común para la administración del tiempo es la Técnica Pomodoro (Cirillo, 2020:23), que consiste en la construcción de una herramienta o proceso sencillo que sirve para mejorar la productividad propia y la del equipo de trabajo; se basa en gestionar y administrar el tiempo que se dedica a cada tarea, generalmente en sesiones de 25 minutos, realizando un breve descanso entre cada sesión para mejorar la productividad.

Otras de las teorías influyentes con respecto a este tema, es la teoría de la toma de decisiones (Chiavenato, 2004:300), "es un proceso complejo que implica evaluar múltiples opciones y seleccionar la mejor opción para lograr un objetivo". Esta teoría se focaliza en cómo las personas pueden tomar decisiones efectivas, lo que incluye identificar y evaluar opciones, considerar las consecuencias y los riesgos, y seleccionar la mejor opción. Un enfoque común

para la toma de decisiones es el análisis FODA³, identifica características internas (fortalezas, debilidades), y externas (oportunidades y amenazas), en una situación determinada, cuya aplicación podría ayudar a decidir la mejor opción.

Fiedler (1978) el creador de la teoría de contingencial del liderazgo, estudió cómo las personas pueden liderar y motivar a un equipo para lograr un objetivo. Un líder efectivo es capaz de inspirar y motivar a su equipo para alcanzar sus metas, y esto requiere habilidades como la comunicación efectiva, la capacidad de tomar decisiones, y la habilidad de establecer y mantener relaciones interpersonales. Un aporte común para el liderazgo es el modelo de liderazgo transformacional, que tiene como objetivo principal motivar y alentar a los miembros del equipo para lograr un objetivo común.

Lewin (1951), desarrolla la Teoría de la gestión del cambio que se enfoca en cómo las personas pueden gestionar cambios importantes en una organización. Los cambios pueden darse en los procesos, los productos o servicios ofrecidos, o la estructura de la organización. La gestión del cambio requiere habilidades como la comunicación efectiva, la capacidad de tomar decisiones, y la habilidad de establecer y mantener relaciones interpersonales. Lewin caracteriza tres etapas: descongelamiento, cambio y congelamiento, lo que significa tomar las viejas creencias y hábitos, transformarlas y aplicarlas.

Todas las teorías son útiles para analizar cómo los CEOs lideran y motivan a su equipo, utilizan sus agendas para administrar, maximizar su productividad, gestionar los cambios importantes y asegurarse de que todos los miembros de la organización estén alineados con la visión y los objetivos a largo plazo.

La Real Academia Española, define agenda de cuatro maneras posibles, la primera en "lo que ha de hacerse", la segunda como un libro, cuaderno o dispositivo electrónico en que se registra, para no olvidar, aquello que se ha de hacer. La tercera lo considera una relación de los temas que han de tratarse en una reunión. Y por último, la relación ordenada de asuntos, compromisos o quehaceres de una persona o de una organización en un período.

Desde tiempos remotos el hombre utilizó herramientas para medir el tiempo y dejar plasmado en diferentes materiales lo que transcurría a diario. Recorrer la historia sobre las agendas, según un artículo de la *Agencia de Publicidad Ainos*⁴, permite comprender su uso. El calendario más antiguo se encontró en Escocia (8000 a.c.) y fue llamado calendario Aberdeenshire; se trata de un monumento del Monolítico compuesto por 12 piedras que miden

³ Thompson et. al. (1998), Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, Análisis SWOT: Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía, McGraw Hill, México, p.98.

⁴ Agencia de Publicidad Ainos. Valencia, España. <https://ainospublicidad.es/>

el tiempo a partir de las fases de la Luna y el Sol. Luego aparecieron los calendarios lunisolares (5000 a.c) utilizados por los sumerios y los babilonios en la región de la Mesopotamia; éstos eran tablillas de arcillas con mapas y gráficos donde se establecía un itinerario, dicho vocablo proviene del latín *itineris*. Eran “viajes de un día” organizando una guía de pequeñas rutas. Los sumerios dividieron el año en doce ciclos lunares, más tarde los babilonios establecieron el día dividido en 24 horas y la hora en 60 minutos. En 3000 a.c los astrónomos y matemáticos egipcios descubrieron que el año duraba 365 días, dividieron el calendario en 12 meses de 30 días cada uno y tomaron festivos los 5 días que sobraban cada año. Ya en el siglo I a.c aparece el calendario romano, evolucionó de los 10 meses y 304 días iniciales a los 12 meses y 355 días. En tiempos de Julio César, el calendario juliano pasó a los 365,25 días tras las observaciones del giro de la Tierra alrededor del Sol. El mes de julio se lo adjudica a él mientras, agosto, a su sucesor César Augusto. En el siglo XVI, el calendario gregoriano que rige hoy en día se estableció en 1582 bajo el papado de Gregorio XIII. Corrige los desfases del calendario romano estableciendo la duración de 1 año en 365,242189 días y, como curiosidad, al aplicar esta corrección, desaparecieron 10 días, del 4 de octubre al 15 de octubre de 1582.

Con la Revolución Industrial, surgen los almanaques con espacios para registrar notas diarias. A finales del siglo XVIII, aparece la agenda comercial norteamericana; en el siglo XIX surge la agenda francesa con el fin de plasmar en papel las cosas que debo hacer en un pequeño cuaderno de notas. Ya en el siglo XX, se cree que se incorpora la agenda en oficinas y hogares.

¿Cuál es la agenda de los primeros cien (100) días de gestión? Es una estrategia comúnmente utilizada por los líderes empresariales, políticos y gubernamentales para establecer y priorizar sus objetivos y planes de acción durante los primeros 100 días de su mandato. Esta agenda puede incluir objetivos a corto y largo plazo, así como las estrategias específicas que se utilizarán para lograr esos objetivos.

En el caso de un CEO, la Agenda Directiva de los 100 primeros días de gestión puede incluir objetivos como conocer bien la empresa y su funcionamiento, establecer relaciones con los miembros del equipo y otros *stakeholders*⁵, revisar y mejorar los procesos y estrategias actuales, y definir la visión y los objetivos a largo plazo de la empresa.

Al establecer una Agenda Directiva de los 100 primeros días de gestión, el CEO se asegura que está maximizando su tiempo y enfocando sus esfuerzos en las áreas más importantes de la empresa. Además, esto puede ayudar a establecer una cultura de rendición de cuentas y logro de objetivos desde el comienzo de su mandato.

⁵ Stakeholders: partes interesadas que tienen impacto e interés en una organización y en los resultados de sus acciones.

3. Metodología

La experiencia pedagógica trazada, desarrolló una metodología educativa conformada por diversas herramientas y estrategias didácticas, con las cuales se buscó afianzar el contenido de la materia desde otro lugar, además de motivar y darle sentido al conocimiento que deben adquirir los estudiantes próximos a graduarse. Se prestó especial interés en las formas de evaluar, diagnosticar y analizar las capacidades y dificultades que fueron surgiendo a lo largo del trabajo planteado.

La metodología aplicada, se orientó a observar el rendimiento y avance de los estudiantes durante la propuesta realizada, teniendo en cuenta el contexto, la cultura organizacional y de las características de funcionamiento del grupo en general.

Se entiende que para desarrollar una agenda como herramienta ágil eficiente, eficaz y efectiva, se requiere de la construcción de relaciones entre tres elementos fundamentales: "Estudiante – Docente – FCE UNLZ".



Gráfico 1: Triada Estudiante - Docente – FCE UNLZ. Fuente: Elaboración propia.

Por un lado, la interacción docente – estudiante, la cual produce una relación de enseñanza – aprendizaje, donde se utilizan diversas técnicas y herramientas relacionadas con la Agenda Directiva.

- Modelos de Conducta de Papeles – Roles: se potencian habilidades interpersonales.
- Entrevistas: habilidades interpersonales, cognitivas y toma de decisiones.
- Magnitudes de Retos: superación de situaciones anormales.
- Calidad de Retroalimentación: utilizada para analizar experiencias y aprender de ellas.

La Cátedra del Seminario de Dirección General, dentro de sus cronograma-agenda destina espacios de aprendizaje con el fin de enriquecer la experiencia en formación directiva, mediante la realización de entrevistas, diálogos a destacados profesionales con relevante experiencia

directiva lo cual permite que el estudiante se nutra de experiencias profesionales de ejecutivos con vasta trayectoria en organizaciones multinacionales, internacionales, y Pymes reconocidas en diversos rubros.

Otra de las relaciones que se observa en el mapa de aspectos comunes construido, es la conformada por los docentes – FCE UNLZ, que se sustenta en la normativa y reglamentos vigentes, necesarios para el dictado de las materias y el funcionamiento de la carrera, como así también para la convivencia dentro de la institución.

En este punto cabe destacar que se genera una agenda con fechas y contenidos de cada clase, como así también las entregas que deben realizar los estudiantes y las exposiciones que corresponden a la actividad.

| MIERCOLES | | SABADOS | |
|-----------|--|--|--|
| FECHA | TEMA | FECHA | TEMA |
| 18-mar | Presentación (I): La Dirección General. Salto directivo (Sup. y Sub) - rol del Director General | 1-abr | II: La Agenda Directiva y la Sostenibilidad - (U): Empresa y Sociedad. La Dirección General frente a los Desafíos del XXI (U): Política de Empresa y de Negocios |
| 19-mar | 3º Seminario hacia la Dirección General (7º y 8º INICIO) Comenzando la experiencia. Presentaciones Participativas. Rol del Director General | 2-abr | Entrega Combinación de Escuelas y Fichas Individuales Entrega TP: Metodología Entrega TP: Agenda - Modelo LOMAS Innovación e IA Estratégica |
| 9-abr | III: Política de Empresa y de Negocios (COM) / (U): DIRECCION ESTRATEGICA | FERIADO SABADO SANTO | |
| 12-abr | ENTREGA: Lúdica EN1 + PPSC (N y A - Puesto Trabajo - Organización) Modelo Organización para PPSB Rolero y modelo de negocio para proyecto PPSB Entrega TP: Modelos Lúdicos Entrega - Documentos Estratégicos | 11-abr | ENTENDIDO A LA DIRECCION GENERAL - PRESENTACION TEAM DIRECTIVO |
| 12-abr | IV: Dirección Estratégica (COM) (U): Gobierno de las Organizaciones | Exposición del libro de la Biblioteca María Lomas Entrega TP: La Práctica en MI Carrera | |
| 19-abr | VI: Literego Directivo: La Alta Dirección Entrega: Logrando la Meta Introducción - Rol del Director de Trabajo de Dirección - (Lúdica) Literego (EBC) - (Lúdica) Participación - (Lúdica) Gestión de Recursos | 21-abr | LA PRACTICA EN MI CARRERA |
| 16-abr | (L)MAS Management Journey (L)grado la Meta Entrega: Atlas Bibliográfico con Fichas PPSB | 18-abr | ATENEO BIBLIOGRAFICO CON FICHO EN PPSB ANALIZANDO COMO CEO I |
| 9-may | VII: Literego Directivo: La Alta Dirección (U): Innovación Entrega: CEO II (Pre Entrega: CEO Cultura y Valores - Roles y Responsabilidades - Formas de Gestión - Literego Cultural y Transformativo - Innovación | 9-may | ENTREGA CEO II CEO II (Lúdica) - (U) Dirección - PPSB ANALIZANDO COMO CEO II |
| 19-may | ANALIZANDO COMO CEO II | 13-may | ENTREVISTANDO AL N°1 - IDENTIFICANDO BRECHAS DE GESTION |
| 17-may | EVALUACION INTEGRAL (Temas, Prácticas y Conceptuales) PARCELES Y CONTRAS. 1º Parte | 23-may | Entrega TP: Lo que leen los Ceos LO QUE LEEN LOS CEOS - ATENEO BIBLIOGRAFICO |

Figura 1: Extracto de Agenda de la materia Seminario de Dirección General. Fuente: Cátedra Seminario Dirección General 1 ° Cuatrimestre 2023 FCE UNLZ.

Esta agenda, se acompaña con un *check list*⁶, para control interno de los docentes, donde se listan todas las actividades que componen el Seminario de Dirección General, se establecen fechas de explicación y orientación, recepción de entregas de actividades y su exposición/defensa, como así también se establecen específicamente fechas en la que se realizarán las devoluciones (*feedback*) a cada estudiante respecto a su desempeño en la materia.

⁶ Check list: lista de control.

| ACTIVIDAD | DEFINICIÓN | PROPUESTA | APROBACIÓN ASIGNACIÓN | EXPLICACIÓN | ENTREGA | | EXPOSICIÓN | FEEDBACK | |
|---------------------------------------|------------|-----------|-------------------------|-------------|---------|-------|------------------|----------|--------|
| | | | | | DÍA | HORA | | ETAPA | FECHA |
| PRESENTACION PARTICIPANTE | N/A | N/A | N/A | 29/3 | 14/1 | 14:00 | N/A | inicial | 12-abr |
| ENTREGA FICHA PERSONAL | N/A | N/A | N/A | 29/3 | 29/3 | 19:00 | N/A | inicial | 12-abr |
| AGENDA DIRECTIVA MOD. LOMAS | N/A | N/A | N/A | 29/3 | 14/1 | 14:00 | N/A | inicial | 12-abr |
| FORMACIÓN TEAM DIRECTIVO | N/A | N/A | N/A | 29/3 | 14/1 | 14:00 | N/A | inicial | 12-abr |
| METODOLOGÍA | N/A | N/A | N/A | 29/3 | 14/1 | 14:00 | N/A | inicial | 12-abr |
| LISTADO ENI PPSO - PPSO - PPSE | N/A | 29/3 | 12/4 | 29/3 | 5/4 | 19:00 | N/A | inicial | 12-abr |
| MISTICA LOMAS | N/A | N/A | N/A | 29/3 | 5/4 | 19:00 | N/A | inicial | 12-abr |
| ENTENDIENDO A LA DG | N/A | N/A | N/A | 29/3 | 12/4 | 19:00 | 15-abr | medio | 13-may |
| ENTENDIENDO A LA DG PLENARIA | N/A | N/A | N/A | 29/3 | 12/4 | 19:00 | 15/4 | medio | 13-may |
| LA ALTA DIRECCIÓN COMENTARIOS | N/A | N/A | N/A | 29/3 | 12/4 | 19:00 | N/A | medio | 13-may |
| LA PRACTICA EN MI CARRERA | N/A | N/A | N/A | 29/3 | 15/4 | 14:00 | 22-abr | medio | 13-may |
| LOGRANDO LA META | N/A | N/A | N/A | 29/3 | 19/4 | 19:00 | 26-abr | medio | 13-may |
| ACEO I | N/A | N/A | N/A | 29/3 | 22/4 | 14:00 | 29-abr | medio | 13-may |
| ACEO I - PLENARIA | N/A | N/A | N/A | 29/3 | 22/4 | 14:00 | 29/4 | medio | 13-may |
| ATENEIO BIBLIOGRÁFICO con FOCO en PPS | N/A | N/A | N/A | 29/3 | 26/4 | 19:00 | 29/4 a la mañana | medio | 13-may |
| ACEO II | N/A | N/A | N/A | 29/3 | 29/4 | 14:00 | 6-may | avanzado | 31-may |
| ACEO II - PLENARIA | N/A | N/A | N/A | 29/3 | 29/4 | 14:00 | 6/5 | avanzado | 31-may |

Figura 2: Extracto de *Check List* Docente de la materia Seminario de Dirección General. Fuente: Cátedra Seminario Dirección General 1 ° Cuatrimestre 2023 FCE UNLZ.

Por último, se expone la interacción entre la FCE UNLZ – estudiante, evidenciada con el espacio físico, recursos e infraestructura, donde los estudiantes toman sus clases y comparten los resultados de las investigaciones y actividades que se proponen. El aula, desde la concepción del espacio físico necesario para la construcción de significado en el estudiante, cuenta con una distribución óptima, lo cual favorece las relaciones interpersonales y la construcción de saberes colectivos. Cabe destacar que en este aspecto se cuenta con un Aula Taller y un Laboratorio de Prácticas Profesionales, ambas equipadas con recursos y tecnología de vanguardia.

La Agenda Directiva toma vital importancia en esta triada, ya que no sólo se utiliza para ordenar el contenido académico planificado, coordinar el uso de recursos e infraestructura con otras materias y actividades de la Facultad, sino que permite al estudiante ir preparándose antes de la clase, conociendo qué tópicos se van a trabajar, permitiéndole realizar su planificación de estudio para cumplir con las actividades propuestas. Además, se busca que el estudiante comprenda su funcionalidad y sobre todo la aplicabilidad en su vida personal, familiar y profesional.

Dentro del Seminario de Dirección General, se destina un espacio del currículo a concientizar sobre la importancia del uso de la Agenda Directiva, ya que la misma es un tema clave y trascendental para cualquier persona que se desempeñe en un rol directivo. Se trabaja y desarrolla la importancia de los primeros 100 (cien) días en la gestión de quien toma una posición de alta responsabilidad en la Dirección de una organización, entendiendo lo difícil que resulta tomar decisiones, donde en muchas ocasiones las personas que ocupan estos cargos creen que todo lo pueden y que pueden hacer lo que quieran, pero la realidad demuestra que si no hay una planificación lo más probable es que la gestión fracase. Cabe destacar, que existen aspectos emergentes y con ellos seguramente surgirá una Agenda Directiva emergente, ya que

todos los días se producen problemas o situaciones que deberán ser resueltas, pero aquí lo indispensable es que lo urgente no condicione a lo importante.

El funcionamiento de la tríada de análisis, se encuentra además inmersa dentro de una cultura organizacional que ayuda al desarrollo de la experiencia, donde el conjunto de creencias, valores, normas y reglas que definen el comportamiento de la FCE UNLZ es compartido, comprendido y correspondido por todos los integrantes de nuestra comunidad universitaria. Esta cultura es particular, existe un gran sentido de pertenencia, las personas se sienten reconocidas, se expresan libremente, sus aportes son valorados y la comunicación es transparente, todo esto provoca autoestima, vínculos afectivos y un desarrollo emocional y profesional sano.

Con respecto al contexto sobre el cual está construida, se puede decir que se relaciona directamente con la propia realidad donde se encuentra inserta la unidad académica que es el Conurbano Bonaerense Sur. Los estudiantes son de clase media, media-baja, oriundos de las localidades cercanas en su mayoría, en general son los primeros universitarios de sus familias, donde además de estudiar, trabajan en organizaciones de la zona o de Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ocupan puestos en organizaciones multinacionales, internacionales, PYMES reconocidas, como también en emprendimientos, de diversos rubros. Estas características son de suma importancia, ya que para la realización de ciertas actividades el estudiante debe contactarse con personas que ocupan el puesto de CEO en esas organizaciones.

4. Desarrollo

A continuación, se expone brevemente el contenido de las actividades programadas dentro del Seminario de Dirección General para el cumplimiento del espacio académico, relacionadas con el tópico Agenda Directiva las que permitieron llevar adelante la experiencia de integración de conocimientos al final de la carrera de la Licenciatura en Administración.

- Modelos de Conducta de Papeles – Roles: se potencia habilidades interpersonales. La actividad consiste en responder la consigna:

“Usted ha sido designado Director General de una Empresa: ¿Cuál es su agenda para los primeros 100 días de gestión?”

A partir de allí, el estudiante debe posicionarse como Director General y describir detalladamente cual es el plan de acción para el plazo propuesto, indicando las tareas que debe realizar.

- Entrevistas: Habilidades Interpersonales, cognitivas y toma de decisiones. La actividad que se lleva a cabo se denomina “Entrevistando al N°1”, consiste en elegir al CEO de una organización a quien entrevistará personalmente (presencial o virtual) previa aceptación de la

Cátedra, cuyo objetivo es indagar sobre su función, pensamientos, experiencias directivas y sobre todo en la utilidad y aplicación de la agenda directiva.

Con antelación a la entrevista, el estudiante debe confeccionar un cuestionario con más de 10 (diez) preguntas que será supervisado y aprobado por los docentes, estableciéndose dos preguntas obligatorias: “¿Qué es para Usted la Agenda Directiva? ¿Cómo equilibra la agenda personal, familiar y profesional/laboral?”

El estudiante, partir del relevamiento de datos primarios mediante el uso de un cuestionario estructurado de preguntas abiertas aprobado por la Cátedra, deberá transcribir la entrevista y analizarla aplicando todos los aprendizajes vistos a lo largo de la carrera, tomando como base todo aprendido en el Seminario de Dirección General, identificando los aspectos débiles y/o fuertes que posee el entrevistado.

Para finalizar esta actividad, el estudiante debe asumir el rol de consultor y sugerir acciones para mejorar o mantener su desempeño.

El estudiante, debe adjuntar a su entrega, la grabación de voz, video o reunión virtual para evidenciar lo relevado.

Además de la entrega escrita, debe acompañar la actividad con un Resumen Ejecutivo de la entrevista (*Word y Power Point*) que utilizará para la defensa en su exposición.

- Magnitudes de Retos como superación de situaciones anormales y Calidad de Retroalimentación, utilizada para analizar experiencias y aprender de ellas.

Esta actividad está enmarcada dentro de la Práctica Profesional Supervisada denominada “Plan de Desarrollo Profesional Personal. Diagnóstico y Reflexión Personal – Profesional”.

El estudiante, luego de transitar toda la carrera y avanzado en la materia Seminario de Dirección General se enfrenta al desafío de pensar una Agenda Directiva para el corto, mediano y largo plazo, la cual se traduce en diversos planes de desarrollo tanto personal como profesional.

Se espera que el estudiante tome conciencia respecto a la importancia de comenzar hoy a preparar su futuro. Implica un autoanálisis y la proyección temporal a corto, mediano y largo plazo, sacándolo así de su zona de confort, de enfocarse en la rutina y resolver lo cotidiano, de cumplir con normas y horarios, de resolver situaciones de manera mecánica, para que por un momento comience a reflexionar en su futuro deseado.

Esto aplica conocimientos y el uso de diversas herramientas relacionadas con habilidades, competencias y capacidades, buscando identificar aspectos de mejora con el fin de alcanzar su plan propuesto en dicha agenda.

Esta actividad es un borrador de vida, donde cumplida la entrega dentro de la cursada, le queda al estudiante una herramienta para controlar cuáles acciones fue cumpliendo, cuáles no

y cuales tareas debieron ser ajustadas, es decir permite que pueda realizar un seguimiento y control de los objetivos propuestos en la agenda.

La cátedra del Seminario de Dirección General, dentro de su cronograma-agenda destina espacios de aprendizaje con el fin de enriquecer la experiencia en formación directiva, mediante la realización de entrevistas, diálogos a grandes profesionales con gran experiencia directiva lo cual permite que el estudiante se nutra de experiencias profesionales de ejecutivos con vasta trayectoria en organizaciones multinacionales, internacionales y PYMES reconocidas en diversos rubros.

5. Conclusiones

La implementación de una agenda para la gestión del tiempo y estrategia en el aula resultó desde la experiencia una herramienta indispensable para la optimización de recursos y un aprendizaje significativo en el estudiante.

Las actividades propuestas concretaron la experiencia pedagógica, donde se identificaron los siguientes resultados:

Agenda Directiva de los primeros 100 días: permitió que el estudiante tome el rol de Director General, y mediante el pensamiento crítico, analizara y reflexionara respecto de cuáles son las mejores acciones para seguir en su nuevo rol. Comprendiera la importancia de sentar bases que determinarán su futuro desempeño en la organización que lidere, la relevancia de factores como la administración del tiempo, diagnóstico de la situación de la organización, y los retos y oportunidades que se plantean en el puesto.

Se logró reafirmar que una persona por sí sola no puede realizar todas las tareas, que para ello necesita un equipo de trabajo comprometido con el propósito, misión, visión y valores de la organización. Además, resaltó la importancia de identificar la cultura organizacional, como así también revelar las expectativas de las partes interesadas.

Entrevistando al N°1: los estudiantes expresaron que fue una experiencia sumamente gratificante porque les permitió tener contacto con un miembro de la Alta Dirección. Observaron aspectos relacionados con la persona y cómo influye e impactan en la organización las habilidades, los conocimientos, las experiencias y los rasgos de personalidad. Lograron descubrir qué motiva a una persona a llegar a ese puesto y cuando llega ahí qué hace con eso, lo difícil y duro que puede ser un trabajo de esta magnitud, pero a la vez, lo enriquecedor, desafiante y apasionante que resulta. Por otra parte, tuvieron la oportunidad de contrastar en cada aspecto analizado, de qué manera la teoría se relaciona directamente con la práctica en el día a día de la organización.

Tras la realización de la entrevista y su análisis, reconocieron la complejidad y el desafío de ocupar ese puesto, identificando puntos fuertes y débiles para ser más eficientes no solo desde el punto de vista profesional sino para la organización. Además, comprendieron la importancia de la influencia de las partes interesadas en la organización tanto en la estrategia como en las decisiones a tomar, como así también la ventaja competitiva que significa tener la capacidad de negociar con esas partes y que no sean bloqueadores a la hora de llevar a cabo los propósitos.

Validaron lo fundamental de la comunicación entre los colaboradores y las distintas áreas de la organización, logrando una mayor unión y cooperación para la consiguiente consecución de objetivos. Por más difícil que signifique elaborar una estrategia en un contexto volátil y cambiante, donde muchas veces las partes poderosas tendrán la decisión final, comprendieron que es imprescindible trabajar sobre ella, pensar y reflexionar continuamente, tenerla presente en la Agenda Directiva y que sea coherente con el propósito, misión y visión de la organización.

Cada estudiante logró descubrir que un CEO debe reunir habilidades analíticas y tácticas, y que su gestión estará basada, más allá de sus conocimientos en sus rasgos, valores propios y su ética tanto personal como profesional. Cada CEO entonces será ideal de acuerdo con la situación, organización, contexto y si logra encontrar un equilibrio entre su vida personal y profesional, como así también si logra superarse, enfrentarse a los desafíos, conformar un gran equipo de trabajo y predique con la palabra.

Internalizaron que la elaboración de la Agenda Directiva, la gestión del tiempo y el desarrollo de las capacidades de los colaboradores deben ser temas primordiales si el CEO quiere cumplir su función eficientemente y alcanzar los objetivos propuestos.

Práctica Profesional Supervisada "Plan de Desarrollo Profesional y Personal": el estudiante realizó una introspección para evaluar sus fortalezas y debilidades con la mirada en un futuro deseado, comprendiendo que herramientas usar y como autogestionarse para ello. Fue la primera vez que aplicaron en ellos mismos, las herramientas aprendidas para gestionar una organización o diagnosticar problemas e inconvenientes como así también herramientas para proponer soluciones o acciones de mejora. Al igual que en cualquier organización, entendió que su entorno lo afecta permanentemente, los problemas mutan, la competencia cada vez es más agresiva, y las alianzas estratégicas (familia, amigos y pareja) se vuelven fundamentales para poder seguir su trayecto. Lo más importante es siempre tener en claro hacia dónde quiere ir, y en donde quiere estar.

La experiencia les permitió recordar todo lo vivenciado durante la carrera, las barreras que tuvo que sortear, los obstáculos a superar, básicamente recordar cómo llegó hasta donde

está hoy. Pudo identificar cuáles son los aspectos de su personalidad y vida cotidiana que debe mejorar si en un futuro desea trabajar de lo que realmente le gusta.

Consiguió identificar no solo el futuro que desea sino plasmarlo en una estrategia que le permita alcanzarlo de la mano de una serie de pequeños pasos u objetivos que van del corto al largo plazo. Para ello, fue fundamental evaluar sus fortalezas y debilidades identificando que en ciertas ocasiones infravaloraba sus fortalezas a la vez que sobrestimaba sus debilidades; relacionándose esto con la personalidad exigente del estudiante. A partir de esta práctica logró valorarse más como persona y conocerse mejor como profesional, orientándose a entender cómo potenciarse en sus fortalezas y a la vez trabajar en sus debilidades.

Pudo comprender que el tiempo es fundamental, el equilibrio es necesario, que se debe proyectar al futuro, pero no vivir en él sin hacer nada en el presente. Toda acción hecha en el hoy, generará por defecto, resultados en el futuro y, por ende, no solo se debe vivir soñando o proyectando hacia un tiempo adelante, sino que esos sueños deben plantearse como algo más tangible. Por lo que, resulta clave la necesidad de una Agenda Directiva que no solo se base en el día a día sino pensando en una planificación a largo plazo.

Desde la experiencia pedagógica las actividades mencionadas tuvieron alto impacto dentro del aula, los estudiantes compartieron sus experiencias y hallazgos mediante exposiciones donde plasmaron los puntos más relevantes generando un aprendizaje colaborativo, se considera que lo aprendido tendrá incidencia en su futuro profesional y personal ya que son experiencias que no se olvidan.

Respecto a la triada propuesta con eje en la agenda (Figura 1), se concluye que el estudiante si bien lo percibe en un comienzo como actividades necesarias para aprobar la materia, una vez finalizadas descubren que el uso de la Agenda Directiva es una estrategia positiva como herramienta con la que van a trabajar el resto de su vida, donde harán ajustes o modificaciones, porque lo que no se plasma difícilmente se ejecute. Tomando en consideración el mercado hiper competitivo a nivel profesional, la experiencia les permitió diseñar estrategias con sus respectivos planes de acción, donde la capacitación es fundamental en su vida profesional, determinando las capacidades y habilidades requeridas para lograr lo propuesto.

En cuanto al docente, sabiendo que tiene una intencionalidad basada en el uso de la agenda como herramienta para organizar y verificar el cumplimiento de las actividades y contenidos del programa de la materia, finalizado el cuatrimestre revé y reajusta desvíos ocurridos para mejorar la experiencia áulica para un próximo cuatrimestre. Además, las actividades se orientan a que el estudiante pueda identificar antes de graduarse qué área profesional quiere desarrollar y sobre que le gustaría profesionalizarse, proyectándose con mayor claridad y entendiendo que es fundamental para esta construcción una combinación de

habilidades técnicas y blandas que le servirán para alcanzar posiciones dentro del C-LEVEL⁷ de una organización. Cada una de las actividades que componen el Seminario de Dirección General tienen un propósito, una razón de ser bien definida, y fundamentada en el valor agregado que se espera tenga el graduado de Económicas de Lomas.

Y por último, considerando la Institución, la realización de las actividades permitieron que el estudiante egrese mejor formado y posicionado, sea más competitivo en el mercado laboral y a la vez, proporcionó la oportunidad que se contacten con personas que ocupan puestos en la Alta Dirección, lo que permite mayor visibilización de la FCE UNLZ, tanto por organizaciones cercanas como así también por organizaciones que se encuentren alejadas del Campus Universitario o en otro país (mediante el uso de entrevistas virtuales).

6. Referencias

- Ainos Publicidad. Un poco de historias sobre las agendas. (s.f.)
<https://ainospublicidad.es/historia-de-la-agenda-personalizada/#:~:text=Los%20sumerios%20y%20los%20babilonios,en%20la%20reqi%C3%B3n%20de%20Mesopotamia.>
- América Economía. Desenmascarando los mitos de los primeros 100 días de un Ceo (I parte). (s.f.)
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/desenmascarando-los-mitos-de-los-primeros-100-dias-de-un-ceo-i-parte>
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Cirillo, F. (2020). La Técnica Pomodoro. 1º Edición. Editorial Planeta.
- Fieldler, F. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. En Berkowitz (Ed.). Advances in experimental social psychology. New York: Academi Press.
- Fournier M., & Vicente E. (2017). La gestión del tiempo y su incidencia en la adquisición de los productos en FONER II de la Dirección General de Electrificación Rural del Ministerio de Energía Tesis Para optar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial. Universidad Mayor de San Marcos.
- Gestiopolis. Definición de administración y teorías administrativas. (s.f.)
<https://www.gestiopolis.com/definicion-de-administracion-y-teorias-administrativas/>
- Huertas J. (2006). Motivación. Querer aprender. Editorial Aique.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social charge. Herper & Row-
- Mitzberg H. (1991). La naturaleza del trabajo directivo. Editorial Ariel.

⁷ C-LEVEL: ejecutivos de alto nivel que ocupan las máximas responsabilidades dentro de la empresa.

Prot B. (2005). Pedagogía de la motivación. Cómo despertar el deseo de aprender. Editorial Narcea.

Revista de Investigación Área de Innovación y Desarrollo, S.L. La Gestión del tiempo como habilidad directiva. (s.f). <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/Gestion-de-tiempo.pdf>

Thompson J. (1998). Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, Análisis SWOT. 1º Ed. Editorial McGraw Hill.

Zabalza M. (2007). La enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas. 3º Ed. Editorial Narcea.