

¿Cómo se organiza una empresa como ALZA para pensar, planificar y ejecutar con eficacia?

Introducción: El caos en servicios centrales y cómo salir de él

En ALZA, los problemas de caos organizativo y descoordinación se concentran principalmente en servicios centrales. Las tareas se acumulan, las prioridades se confunden y las reuniones se alargan sin llegar a ninguna conclusión. El resultado es un entorno de trabajo donde el caos manda y las decisiones estratégicas se ven aplazadas. Sin una planificación estratégica, es imposible cumplir los objetivos a largo plazo.

¿Cómo lo hacen otras empresas grandes, como Telefónica o BBVA? Ellas enfrentan retos similares, pero han creado sistemas de planificación sólida que les permiten pensar, planificar y ejecutar de manera eficiente. ALZA necesita dar ese paso para mejorar la organización, gestionar el tiempo y asegurarse de que sus equipos de servicios centrales no solo reaccionen a urgencias, sino que también tengan tiempo para trabajar estratégicamente en el futuro.

Qué vamos a cambiar: trabajaremos con **bloques protegidos** (tramos de agenda no negociables para tareas críticas) y con **ventanas fijas de reunión** compartidas entre jefes de área. Así dejamos de perseguir huecos, liberamos tiempo para **planificar, decidir y formarnos**, y reducimos el ruido operativo.

1. ¿Cómo se organiza el tiempo en las grandes empresas?

La planificación como base del éxito

Las empresas como Telefónica, BBVA y Acciona gestionan sus tiempos con bloques protegidos. Esto significa que tienen bloques de tiempo dedicados exclusivamente a la planificación, revisión de proyectos y estrategia, sin que las urgencias dejen de interrumpir el enfoque a largo plazo. Esto no es negociable, y es la base del éxito de estas empresas.

Bloques protegidos para cada miembro del equipo

✓ Qué es exactamente un “bloque protegido”.

Un **bloque protegido** es un tramo de agenda **creado por adelantado, recurrente** (diario o semanal), con un **propósito concreto**, que **no se mueve** y **no se cede** a otra cosa salvo **excepción crítica validada por Dirección**. No es un “hueco libre por si acaso”; es **tiempo reservado** para trabajo que sostiene el negocio (pensar, planificar, revisar, formar, producir con foco).

✓ Por qué “protegido”.

Porque **no depende del ánimo del día** ni de “a ver si me da tiempo”. Se protege para que **lo importante ocurra** aunque haya ruido. Si no se protege, **lo urgente se come todo** y nunca hay tiempo para estrategia, revisión, procesos o formación.

✓ Cómo se ve en la agenda (literal).

- Evento **recurrente** (p. ej., “FOCO — Finanzas | 90’”, “Planificación semanal — Compras | 60’”).
- **Color propio** (para distinguirlo) y estado “**Ocupado**”.

- **Sin asistentes** (es tiempo individual) y **sin ubicación** (o “en tu puesto”).
- **Notificaciones** activas 5–10’ antes.
- **Repetición:** según el tipo (diario para “Plan del día” 30’; 2×90’/sem para “Trabajo profundo”; 60’/sem para “Seguimiento y delegación”; 60–90’/sem para “Imprevistos”; ≥2 h/mes para “Formación”).
- **Descripción** concreta: objetivo del bloque y lista breve de entregables que deben avanzar ahí.

✓ Qué se hace dentro (ejemplos reales de servicios centrales).

- **Finanzas:** conciliaciones, cierres, previsión de tesorería, preparación de reporting.
- **RR. HH.:** actualización de roles/plantillas, evaluación y planes de formación, comunicaciones internas “serias”.
- **Compras:** comparativas de proveedores, preparación de decisiones, normalización de pedidos.
- **Administración:** facturación y control, documentación, estandarización de plantillas.
- **Sistemas/IT (si aplica):** análisis de incidencias, preparación de cambios, automatizaciones.

✓ Qué NO es un bloque protegido (malentendidos típicos).

- **No** es “si tengo tiempo lo hago”: **se hace** porque está **reservado**.
- **No** es un cajón de sastre para meter llamadas, WhatsApp o visitas improvisadas.
- **No** es un espacio para “reuniones que han surgido”: para eso están las **ventanas fijas** (ver más abajo) o el **bloque de imprevistos**.

- **No** se mueve porque “me viene mejor a otra hora”: **solo Dirección** puede autorizar moverlo por impacto **crítico** (riesgo legal/seguridad, caída de sistema núcleo, compromiso con cliente/proveedor que **vence hoy** y afecta caja/operación).

✓ Si no hay nada “urgente”, ¿se cancela?

No. **Nunca se cancela.** Se usa para **preparar, documentar, cerrar pendientes o adelantar** trabajo de la semana. Cancelarlo es volver al caos.

✓ Qué hago si me piden algo mientras estoy en un bloque protegido.

- Si **no es crítico**: lo apunto, lo convierto en **encargo** con responsable y fecha, o lo llevo al **bloque de imprevistos** de mi área.
- Si **es crítico (de verdad)**: paro el bloque, **informo** a mi responsable y se reubica **completo** dentro de la misma semana (no se pierde).

✓ Cómo se crea paso a paso (sin suponer herramientas).

1. **Abrir calendario** y crear evento **recurrente** con título claro (“FOCO 90’ — Administración”).
2. Marcar **Ocupado** y asignar **color** propio.
3. Escribir en descripción **qué avanza** en ese bloque (2–3 entregables concretos).
4. Añadir **recordatorio** (5–10’).
5. Guardar la recurrencia (semanal o diaria) y **no tocarla** salvo autorización.

Ventanas fijas de reunión (concepto)

✓ Qué es exactamente una “ventana fija”.

Una **ventana fija** es una **franja horaria semanal**, **siempre a la misma hora y día**, **compartida por todos los jefes de área**, destinada a **reuniones internas entre áreas**. Su función es **eliminar** semanas de idas y venidas para “cuadrar agendas”: **si hay que verse, ya sabemos cuándo**. Si en una semana **no hay temas**, la ventana **NO se cancela**: se usa para **preparar, documentar o hacer seguimiento**.

✓ Por qué existe.

Porque en ALZA hoy **tardaréis días** en encontrar hueco y cuando lo encontráis **alguien lo cambia** por otra urgencia. Con ventanas fijas, la coordinación **deja de ser un problema logístico** y pasa a ser **simple rutina**.

✓ Cómo se ve en los calendarios (literal).

- Evento **recurrente** creado por Dirección/Oficina (p. ej., “VENTANA INTERÁREAS — Martes 10:00–12:00”).
- **Invitados**: jefes de área y quien Dirección determine (para que todos vean **ocupado**).
- **Siempre** misma hora/día (por ejemplo, **Martes 10–12** y **Jueves 15–17**; el horario lo definís en el taller y se bloquea para todo el trimestre).
- **Estado**: “Ocupado”. **No** se propone “si viene bien”; **ya está** en calendario.
- **Descripción**: “Reuniones internas entre áreas. Si no hay reunión, dedicar a preparar/seguir. Excepciones: solo con validación de Dirección”.

✓ Qué entra en una ventana fija (y qué no).

- **Sí entra:** coordinación entre áreas, decisiones, desbloques, seguimiento de temas transversales.
 - Ejemplos: **Finanzas + Compras** (priorización de pagos), **RR. HH. + Área X** (movimientos/planes de formación), **Sistemas + Administración** (cambios que impactan usuarios).
- **No entra:** reuniones con **clientes/proveedores**, reuniones **informativas** que caben en un email, sesiones “para contar”. Eso va a **email** o se convierte en **encargo**.

✓ Cómo se usa en la práctica.

- Si necesitas una reunión interna, **la intentas encajar** en la **próxima ventana fija**.
- Si **esa semana** no hay temas, **mantienes** la ventana para preparar actas, actualizar encargos, cerrar decisiones pendientes.
- Si **no puedes** acudir a una ventana concreta, **no mueves la ventana**: te excusas y recibes el **acta**; la ventana **sigue existiendo**.

✓ Qué NO es una ventana fija (malentendidos típicos).

- **No** es “una sugerencia de horario”. Es **una cita real** en el calendario de todos los jefes de área.
- **No** se cambia “porque me han metido otra cosa”. Para eso existen los **bloques de imprevistos** y los **criterios de excepción**.
- **No** es para meter “lo que sea”. Es para **reuniones internas entre áreas** con foco en decisión/seguimiento.

✓ **Quién puede moverla y cuándo.**

- **Solo Dirección** puede autorizar mover o saltarse una ventana, **únicamente** por **impacto crítico** (riesgo legal/seguridad, caída de sistema núcleo, compromiso hoy con impacto en caja/operación).
- Todo lo demás se deriva al **bloque de imprevistos** del área o se transforma en **encargo** para tratar en la **siguiente ventana**.

✓ **Si una semana no hay reunión, ¿se pierde tiempo?**

No. Ese tiempo se usa para:

- **Preparar** materiales de decisión.
- **Documentar** acuerdos y subir actas al repositorio.
- **Actualizar** tableros/encargos y **cerrar** pendientes que bloquean.

✓ **Cómo se crea paso a paso (organizativamente).**

1. Dirección define **dos franjas** semanales (p. ej., martes 10–12 y jueves 15–17).
2. Oficina/Dirección crea en el calendario **dos eventos recurrentes** para todo el trimestre, **invita** a jefes de área y marca **Ocupado**.
3. Se comunica una frase **clara**: “Las reuniones internas entre áreas se programan por defecto en estas ventanas. Si no hay reunión, se usa para preparar/seguir. Excepciones: solo Dirección por impacto crítico”.
4. A partir de ahí, **no se negocian** huecos: se usa la **próxima ventana**.

2. ¿Cómo organizar ALZA para que funcione de manera eficaz?

Planificación diaria, semanal y mensual en servicios centrales

Cada miembro del equipo de servicios centrales debe tener bloques protegidos en su agenda para trabajar sin interrupciones y evitar el caos de responder solo a lo urgente. Esto no solo es tarea de los líderes, sino de cada persona en la organización. Vamos a desglosar cómo organizar esto de forma efectiva.

Planificación diaria:

Cada jornada debe comenzar con un bloque de tiempo fijo para organizar y priorizar tareas. Este espacio debe ser exclusivamente para planificar el día y establecer las prioridades, no para resolver urgencias ni atender a reuniones. Si la organización de los recursos y tareas es correcta desde el principio, el día de trabajo será mucho más productivo.

Ejemplo práctico:

Lunes a las 9:00 AM: El responsable de administración dedica 2 horas para revisar los proyectos más importantes de la semana. Organiza las tareas, responde solo a los correos electrónicos más urgentes y se asegura de que haya tiempo para trabajar en proyectos de largo plazo.

Planificación semanal:

Cada semana debe tener un bloque de tiempo reservado para hacer un seguimiento de los avances de los proyectos en curso, coordinarse con otros departamentos y planificar las acciones de la semana. En este bloque se ajustan las prioridades de la semana, se identifican los posibles bloqueos y se asignan recursos a las tareas más relevantes.

Ejemplo práctico:

Lunes de 11:00 a 12:00: El equipo de servicios centrales se reúne para revisar los avances de la semana pasada y asignar nuevas tareas. Durante esta reunión se priorizan los proyectos más importantes, se verifican los recursos disponibles y se asignan tareas específicas para la semana.

✓ Planificación mensual:

Cada mes debe haber un bloque más largo (al menos 3-4 horas) para revisar cómo van los proyectos a largo plazo, ajustar la estrategia y tomar decisiones importantes sobre recursos y plazos. Este tiempo no puede ser interrumpido por urgencias, porque se trata de hacer ajustes estratégicos.

Ejemplo práctico:

Primer jueves de cada mes, de 11:00 AM a 3:00 PM: Los jefes de área en servicios centrales se reúnen durante 4 horas para hacer una evaluación profunda de los resultados del mes anterior, identificar áreas de mejora y ajustar los recursos para el mes siguiente.

✓ Bloque de imprevistos (semanal): cada área reserva **60–90 minutos** para absorber **urgencias no críticas** sin reventar el resto de la agenda. Lo que no quepa ahí se convierte en **encargo** (con responsable y fecha) o se trata en la **próxima ventana fija** de reunión (ver punto 3).

3. La clave para reunirse y pensar: Reservar bloques de tiempo para lo importante

Una de las principales dificultades en ALZA es que las reuniones se organizan sin una planificación adecuada, lo que genera retrasos y conflictos en las agendas. Los empleados pasan mucho tiempo tratando de coordinarse entre sí para encontrar un hueco en sus agendas, lo que genera frustración. Además, cuando finalmente se reúnen, las reuniones no son productivas porque son interrumpidas constantemente.

✓ ¿Cómo lo hacen otras grandes empresas?

En empresas como Telefónica o Acciona, los líderes de área tienen **bloques semanales protegidos exclusivamente para reuniones internas**. Esto les permite asegurarse de que siempre hay tiempo disponible para coordinarse y tomar decisiones importantes sin tener que interrumpir las agendas de los empleados.

✓ ¿Qué implica esto?

Cada responsable de área debe tener un **bloque de reuniones semanal reservado**, para coordinarse con su equipo, con otros departamentos o con colaboradores externos. Estos bloques deben ser **sagrados** y **no se deben mover a menos que haya una urgencia real** (*excepciones solo con validación de Dirección*).

Ejemplo práctico:

En Telefónica, los líderes de área bloquean 4 horas semanales exclusivamente para reuniones internas. Este bloque está reservado con meses de antelación, y no se cambia. En Acciona, los directores tienen 3 días a la semana bloqueados para trabajar en estrategia y reunirse con los equipos sin interrupciones.

✓ ¿Por qué es esencial tener estos bloques?

Si no se gestionan adecuadamente, las reuniones se convierten en una carga, son ineficaces, se alargan innecesariamente y no se resuelven los problemas importantes. El caos no desaparece y se acumulan decisiones sin tomar.

Los bloques protegidos para reuniones permiten que las reuniones sean más cortas, más enfocadas y más productivas. Los equipos se concentran en lo importante, sin dejarse distraer por las urgencias de última hora.

✓ Además de reuniones también hay otros bloques que deben estar protegidos:

- **Visión estratégica:** un bloque reservado para definir la visión a largo plazo de la empresa y ajustar la estrategia según sea necesario.
- **Formación interna:** los empleados deben tener tiempo reservado para formarse en habilidades clave, como comunicación, gestión del tiempo o herramientas.
- **Revisión de proyectos:** espacio para hacer seguimiento y revisar el estado de los proyectos más grandes, ajustando lo necesario.

4. Implementación de la planificación estratégica en ALZA

Ahora que hemos hablado de cómo gestionar el tiempo de manera eficiente y cómo organizar las reuniones de forma que las urgencias no interfieran con lo importante, vamos a ver cómo implementar todo esto de manera efectiva en ALZA.



Paso 1: Definir los bloques de tiempo protegidos

La clave de la planificación estratégica es reservar tiempo de forma protegida para lo importante. ALZA necesita establecer **bloques de tiempo claros y protegidos** en la agenda de cada persona. Es fundamental que este tiempo esté asignado con antelación y que todos los miembros del equipo se **comprometan a respetarlo**.



¿Qué bloques de tiempo son necesarios?

- **Reuniones estratégicas semanales:** cada líder de área reserva tiempo para reunirse con su equipo o con otros departamentos para revisar proyectos, coordinar tareas y tomar decisiones clave.
- **Planificación diaria y semanal:** cada miembro del equipo bloquea al menos **1 hora al principio del día** para organizar tareas y prioridades.
- **Evaluación mensual y trimestral:** bloques más largos dedicados a la revisión profunda de proyectos, evaluación de avances y ajuste de estrategias.



Paso 2: Asignación de responsabilidades

Cada área debe asumir la responsabilidad de organizar su tiempo de acuerdo con los bloques mencionados. Esto es esencial para evitar la improvisación y el caos.

✓ ¿Qué hace cada responsable de área?

- **Recursos Humanos:** organiza el **calendario de formación interna** y garantiza que los empleados dispongan del tiempo necesario para su desarrollo profesional. Este tiempo debe estar **protegido**, sin ser absorbido por urgencias del día a día.
Ejemplo práctico en ALZA: RR. HH. asegura que todos los mandos intermedios tengan **2 horas semanales protegidas** para formación (interna o externa). Ese bloque **no se modifica** para “apagar fuegos”.
- **Jefes de área:** garantizan que su equipo respeta los tiempos establecidos para la **planificación estratégica**. Cada miembro debe tener **bloques para su trabajo estratégico**, sin que su tiempo se vea interrumpido por urgencias constantes.
Ejemplo práctico en ALZA: el jefe de administración asegura **bloques fijos** para revisar proyectos importantes, organizar tareas y planificar de forma eficaz. Si no se protege, el trabajo estratégico **nunca** se completa.

✓ **Excepciones a bloques/ventanas:** solo se permiten por **impacto crítico** (riesgo legal/seguridad, caída de sistemas núcleo, compromiso con cliente/proveedor que **vence hoy** y afecta caja/operación) y las **valida Dirección**. Todo lo demás se deriva al **bloque de imprevistos** o se convierte en **encargo**.

✓ ¿Cómo lo trasladas a toda la empresa?

Este sistema debe implementarse en toda la estructura. Comunicar la importancia de estos bloques es crucial para que todos estén alineados y comprometidos con el tiempo reservado para planificar y ejecutar proyectos. Si cada miembro respeta estos bloques y

el resto de la organización **también** los respeta, el caos se reduce considerablemente.

Ejemplo práctico:

Durante las reuniones de arranque de cada trimestre, todos los miembros de ALZA deben ser informados y reafirmados en la importancia de **bloquear tiempo estratégico**. No debe haber excepciones, salvo urgencia real validada por Dirección.



Paso 3: Crear una cultura organizacional que respete la planificación

La planificación estratégica solo funcionará si todos los miembros de la empresa la respetan. No se trata solo de decir: “Hemos asignado bloques de tiempo”, sino de crear una **cultura organizacional** donde todos respeten estos bloques para reuniones, planificación, ejecución y proyectos estratégicos.

✓ ¿Cómo se hace esto?

- **Los líderes de ALZA dan ejemplo:** si los jefes de área **no** respetan estos bloques, los empleados tampoco lo harán.
- **Seguimiento y ajuste:** revisión **regular** del cumplimiento y ajuste de la planificación cuando sea necesario.

✓ KPIs (primer mes) para comprobar adopción:

- **>80%** de reuniones internas dentro de las **ventanas fijas**.
- **Duración media $\leq$ 50 min** en reuniones internas.
- **$\geq$ 3 h/semana** de trabajo de **foco** por persona registradas en agenda.

Conclusión: Una ALZA más organizada y estratégica

Implementar **bloques de tiempo protegidos** y garantizar que cada miembro del equipo **respete su agenda** es clave para que ALZA funcione de manera eficiente. Si los equipos de servicios centrales **tienen tiempo real** para **pensar, planificar y ejecutar** sin interrupciones continuas, se logrará **más productividad** y una **cultura organizacional** más alineada.

Esta forma de trabajar no solo resuelve el **caos de urgencias**, también asegura que ALZA **crezca de forma ordenada y coherente**, sin perder de vista los **objetivos a largo plazo**. Empezar a **organizar el tiempo de manera estratégica** permitirá **mejorar las reuniones**, liberar espacio para los **proyectos clave**, la **formación** y la **visión de futuro**, reduciendo bloqueos y maximizando el uso del tiempo.