

# MANUAL DEL USUARIO



**CURSO TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN  
Y GESTIÓN DEL TIEMPO LABORAL**



# índice

La tabla de contenido está vacía porque no estás utilizando los estilos de párrafo que deben aparecer en ella.





## **GUIA DEL PARTICIPANTE:**

### **Técnicas de planificación y gestión del tiempo laboral**

- I. Esta Guía del participante tiene el propósito de presentar las principales características del curso y orientarle para un desarrollo exitoso del mismo, por favor lea esta guía cuidadosamente y cuantas veces sea necesario, tanto al inicio del curso como durante el desarrollo del mismo.
- II. El manual que se la ha entregado a usted, es un Manual de Auto-aprendizaje, que significa la forma de aprender por uno mismo. Se trata de un proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, que el participante realiza mediante el estudio de este manual y la experiencia en sus labores diarias, los cual le permitirá llevar su propio proceso de aprendizaje y obtener conocimientos teóricos y prácticos, a través de la lectura y realización de ejercicios, que serán apoyados por un tutor, quien le apoyara con las dudas administrativas y técnicas asociadas al curso. Quien además le retroalimentará respecto de sus actividades aplicativas.-

## Generalidades

**Cada módulo de auto-aprendizaje comprende las siguientes actividades:**

- I. Evaluación diagnostica
- II. Contenido teórico, que desarrolla las temáticas del módulo
- III. Actividades prácticas aplicativas, para que vaya ejercitando inmediatamente los contenidos revisados.
- IV. Link de apoyo a la instrucción
- V. Evaluación del modulo

***¡Importante! Es necesario que usted dedique al menos 2 horas diarias para leer y trabajar sobre su manual de aprendizaje***

Algunas cosas que debes saber antes de empezar

1. Es importante que usted lea detenidamente cada página y vaya realizando las actividades que se le indican.
2. Para hacerlo más fácil, usted tiene que leer las páginas en orden correlativo, no pase a la página siguiente si no ha entendido lo que ha leído, es mejor que se demore más y pregunte a su tutor cualquier duda
3. Se debe finalizar con el contenido y evaluación del primer módulo para continuar con el modulo siguiente, y así, sucesivamente.
4. El tutor le retroalimentará respecto de sus evaluaciones y actividades aplicativas de manera personalizada.



# Generalidades

## Metodología de Evaluación:

Este curso contará con 2 etapas de evaluación, la primera etapa será de evaluaciones parciales y una segunda etapa de evaluación final escrita que será de forma presencial.

### 1. Evaluaciones Parciales:

Las evaluaciones parciales se desarrollaran de forma de caso de desarrollo medido con rubrica de evaluación, a momento que usted vaya terminando cada modulo debe enviar por email su evaluación para recibir la retroalimentación pedagógica de parte del tutor y señalarle su nota alcanzada

### 2. Evaluación Final:

La evaluación final es PRESENCIAL, El lugar y fecha le será informada por nosotros y/o la coordinadora de su empresa. Esta evaluación considera todos los contenidos tratados en este curso, y se componen de preguntas abiertas y desarrollo de caso. Quien tomara la evaluación será el tutor del curso.

### 3. Las pruebas de por modulo ponderan el 70% de su evaluación final. Mientras que la evaluación final corresponde a un 30% de la nota general.-

Si tiene alguna duda, o consultas con el manual o cualquier otro problema que no le permita seguir avanzado o si requiere información adicional puede comunicarse con el responsable que habrá en la empresa en los horarios que le serán comunicados.



- Tutor de curso: Ignacio León
- w: +56 9 63724207
- Mail: gestion@accion-capitalhumano.cl

Antes de cada evaluación deberás realizar las 2 actividades aplicativas

El tutor puede ser contactado por las vías señaladas, de lunes a viernes, en horario de 09.00 a 13:00 – 14:00 a 19.00 horas (45 horas semanales). Adicionalmente, el alumno podrá enviar sus dudas o consultar información adicional al coordinador de la actividad, a través de e-mail señalados anteriormente, quien le responderá dentro de 24 horas.

En caso que se altere o interrumpa el normal desarrollo de la actividad, se conversará con la empresa y se reagendarán las fechas del curso, informando a Sence y a los participantes de la situación.

**Les deseamos Mucho Éxito!**



# OBJETIVOS Y PLAN FORMATIVO

Al final del curso el participante será capaz de:

Ejecutar Planificaciones De Actividades Laborales Según Objetivos De Trabajo Y Tareas Establecidas Por La Organización

Objetivos específicos	Contenido	Hora teórica	Hora práctica
Identificar La Importancia Y Ventajas De La Organización Y Planificación Del Trabajo Según Objetivos Y Tareas Preestablecidas	<p>Unidad 1. CONCEPTUALIZACIÓN:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definiciones</li> <li>2. Fundamentación técnica: i)El tiempo: recurso “no renovable” ii)Concepto y características del tiempo</li> <li>3. Gestión del tiempo</li> <li>4. Tipos de atención y productividad i)Factores determinantes de la atención ii)Cronotipos: búhos y alondras</li> <li>5. Productividad, concentración y planificación</li> </ol>	15	1
Reconocer Las Consecuencias De La Falta De Planificación Y Organización De Tareas Laborales Desde Un Contexto Organizacional	<p>Unidad 2. Consecuencias de la falta de planificación y organización:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Introducción</li> <li>2) Características de una mala gestión personal del tiempo i)Desvanecimiento de recursos ii)Pérdida de la capacidad de reflexión iii)Productividad personal baja iv)Escasa libertad personal v)Daño a la vida familiar</li> <li>3) Importancia del establecimiento permanente objetivos i)Metodología s.m.a.r.t</li> <li>4) Que es la administración del tiempo</li> <li>5) Que son los desperdiciadores de tiempo a nivel organizacional (proceso administrativo)</li> </ol>	25	
Aplicar Técnicas De Gestión De Desperdiciadores De Tiempo Según El Tipo Y Etapa Del Proceso Administrativo En Que Se Encuentra.	<p>Unidad 3. Desperdiciadores de Tiempo y su Gestión.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) introducción</li> <li>2) influencia de los desperdiciadores o distracciones en las etapas de administración</li> <li>3) principales características de los desperdiciadores de tiempo (ddt) en el proceso de administración</li> <li>4) plan de mitigación y control según el tipo de desperdiciadores de tiempo: i)planificación ii)organización iii)integración iv)dirección v)control vi)tratamiento de otros desperdiciadores de tiempo</li> <li>5) ¿por qué ocurre la pérdida de tiempo en el proceso administrativo?</li> <li>6) como comenzar a gestionar el tiempo i)que se debe considerar al planificar el tiempo ii)algunas recomendaciones para planificar el tiempo iii)algunas prácticas comúnmente usadas en la optimización del rendimiento laboral. iv)definición de objetivos: definición, pasos, etapas de la definición de objetivos, ejemplo de objetivos smart v)cómo organizar mis tareas? vi)sistemas para priorizar: a)análisis abc b)delegar c)principio de pareto d)planificación</li> </ol>	29	0
Ejecutar Planificaciones De Actividades Laborales Según Prioridades, Objetivos, Metas Y Órdenes De Trabajo	<p>Unidad 4. Técnicas de planificación y organización: 1) Procrastinación - la importancia de la modificación de los hábitos. 2)Metodologías más usadas en la organización eficiente del tiempo: i)técnica pomodoro ii)Técnica de la caja del tiempo (timeboxing) iii)Listas de control iv)La metodología gtd v) Aplicaciones y agendas electrónicas vi)Carta gantt</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Habilidades y hábitos de las personas altamente efectivas: i)Hábito de la proactividad ii)Un fin en mente iii)Priorización iv)Win-win v)Buscar entender primero y ser entendido después vi)Sinergizar vii)Afilar la sierra</li> <li>2) Equilibrio personal/autodisciplina (practicar pequeñas intervenciones para generar grandes cambios)</li> </ol>	29	1
	<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>2</b>

## Metodología

El curso se realiza a través de un manual de elaboración propia, con apoyo de diversa bibliografía entregado al participante al inicio del curso, el participante avanza de acuerdo a su propio ritmo y capacidades, de forma autónoma dentro de un margen de tiempo pre establecido en un calendario de trabajo (distribuyendo 2 horas diarias en un plazo óptimo de 75 días), intencionado una auto disciplina.

Este manual de auto aprendizaje, contiene en forma detallada y didáctica los contenidos del curso, con ejemplos y espacios de desarrollo para que el participante pueda interactuar a través de la contestación de preguntas y experiencias asociadas al desarrollo de su trabajo diario.

El participante contara con el manual en pendrive de auto aprendizaje como medio didáctico, el participante tendrá el apoyo de un tutor que podrá contactar, enviar sus dudas, consultas o información adicional, por teléfono al Fono: +56-9 63724207, o vía email a: [gestion@accion-capitalhumano.cl](mailto:gestion@accion-capitalhumano.cl)

**Apoyo tutorías (45 horas semanales):** el curso dispone de un tutor de lunes a viernes días hábiles desde las 08:00 a 13:00 y de 14:00 a 18:00. Las respuestas son en un plazo máx. De 24 hrs. Quien, aparte de aclarar dudas y prestar apoyo integral al participante, se contactara semanalmente con cada alumno para indagar avances y prestar a apoyo a quienes no hayan avanzado en el estudio del material; cada módulo de auto-aprendizaje comprende las siguientes actividades: actividad diagnostica, contenido teórico que desarrolla las temáticas del módulo y actividades prácticas para que vaya ejercitando inmediatamente los contenidos revisados.

Evaluación de contenidos mediante actividad aplicativa. Al finalizar el curso tendrán una charla presencial con el relator para resolver dudas y consultas, también deben rendir una prueba final, la cual deben desarrollar en forma presencial junto al tutor.

En caso que se altere o interrumpa el normal desarrollo de la actividad, se conversará con la empresa y se reagendarán las fechas del curso, informando a sence y a los participantes de la situación, de manera de garantizar que todos los alumnos logren el aprendizaje esperado

## Evaluación

- I. **Criterios de evaluación:** se medirá si el participante aplica a lo menos 2 técnicas de planificación de actividades laborales. si administra las actividades laborales del personal a cargo y propias de manera efectiva y orientada al logro de metas trazadas por la organización. si utiliza herramientas técnicas de gestión y administración del tiempo para organizar su trabajo de manera acertada.
- II. **Instrumento de evaluación:** evaluación diagnóstica mediante resolución de cuestionario medido con pauta de evaluación. Evaluaciones aplicativas sumativas por módulos de resolución de casos o problema medida con pauta de evaluación. Evaluación final, caso práctico medido con pauta de cotejo
- III. **Norma de evaluación:** escala de 1,0 a 7,0 siendo 4,0 la nota mínima de aprobación

**UNIDAD I**  
CONCEPTUALIZACIÓN



# Diagnóstico Modulo Nº1

## 1. ANTECEDENTES DEL PARTICIPANTE:

a. Nombre: \_\_\_\_\_ Rut: \_\_\_\_\_  
b. Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

## 2. INSTRUCCIONES GENERALES:

Lea el siguiente caso para luego responder las preguntas asociadas. Luego mande sus respuesta al email de las tutoras para recibir la retroalimentación técnica de las especialistas.

## 3. CASO DIAGNOSTICO:

Actualmente, escuchamos de forma mas habitual los conceptos de gestión, administración, eficiencia, plazos, tiempo v/s pérdidas, etc. Como también sucede que se nos van sumando labores y tareas que antes no desarrollábamos, lo que muchas veces se debe a que hemos demostrado ser competentes o a la filosofía de ser profesionales integrales.

Juan trabaja hace 5 años como administrativo de una empresa de aseo, cruza toda la ciudad para ir a trabajar (toma 2 horas llegar a su trabajo), el cual tiene una jornada de 8:30 a 18:00. Todos los días se le escucha decir frases tales como: ¡No me alcanza el tiempo!; ¡Todo es urgente!; ¡No tendré a tiempo el informe!.

Este caso podría ser un claro ejemplo de una persona que no está organizando su trabajo ni gestionando su tiempo laboral adecuadamente.

### a. PREGUNTA

En base a lo anteriormente expuesto y a sus conocimientos previos: explique con sus palabras que entiende por:

- Gestión del tiempo
- Organización de tareas laborales
- ¿Es posible gestionar nuestro tiempo, aun cuando nuestras responsabilidades son variadas?

## Definiciones

### 1. DEFINICIÓN PLANIFICACIÓN DE TRABAJO:

Todo plan es un conjunto sistemático de actividades que se lleva a cabo para concretar una acción. De esta manera, el plan tiende a satisfacer necesidades o resolver ciertos planes.

Un plan de trabajo es una herramienta que permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar un trabajo. Esta especie de guía propone una forma de interrelacionar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles.

Como instrumento de planificación, el plan de trabajo establece un cronograma, designa a los responsables y marca metas y objetivos.

Toda persona o empresa que decida acometer y diseñar un plan de trabajo para poder conseguir los objetivos que se ha marcado es importante que conozca el proceso necesario para establecer aquel. En concreto, los pasos que debe seguir son los siguientes: creación de una visión del plan, planteamiento de una estrategia, establecimiento del citado cronograma, determinación de las áreas que van a participar, definición de las tácticas, alienación de los distintos procesos del proyecto, asignación de las personas responsables, establecimiento de las métricas necesarias, planteamiento y consolidación de las estrategias de despliegue, y establecimiento de la estrategia de comunicación.

### FUNDAMENTACIÓN

La gestión del tiempo se entiende como el reparto adecuado del tiempo de trabajo de una persona en las distintas tareas que tiene que acometer. La gestión del tiempo permite administrar el tiempo de trabajo de manera que se obtenga la mayor productividad posible.

### a. EL TIEMPO: RECURSO “NO RENOVABLE”

Si le preguntara cuál es el principal activo con el que cuenta ¿qué contestaría? ¿Su casa? ¿su auto? ¿su fábrica? Muy probablemente la última respuesta que daría sería: su tiempo. Sin embargo, creo que ésta debe ser la primera o por lo menos la segunda respuesta, después de la salud.

La percepción del tiempo varía en cada persona, sin embargo existe un punto en común para todos los individuos, el tiempo no es recurso renovable, es decir, el tiempo que ya pasó no lo podemos recobrar o acumular, esos minutos que no utilizamos en nuestro trabajo no podemos “inyectarlos” al día siguiente para extender la jornada de 24 a 26 horas, por ejemplo.

Sin duda, el tiempo es un “recurso”, ya que lo requerimos para poder realizar cualquier actividad o acción en el día a día, incluso, para obtener otros recursos importantes en nuestra vida.

Si deseamos tener mayor preparación, perfeccionarnos en alguna temática o fortalecer el espíritu, necesitamos tener tiempo “libre” para invertirlo en obtener recursos mentales; en el caso de los recursos naturales, debemos contar con tiempo para crear conciencia, protegerlos, ocuparnos y que eso sea extrapolado a gran parte de la población mundial (tarea que parece demostrar que no se ha invertido el tiempo adecuado, pero eso es otro tema); por otra parte, si lo que deseamos es obtener recursos materiales, debemos obtener primero los recursos económicos y para ello, debemos contar con tiempo para asistir a trabajar o desempeñarnos en alguna actividad remunerada el tiempo suficiente que nos permita ahorrar la cantidad de dinero requerida para obtener un bien material, podemos hacer incluso cosas sin dinero, pero sin tiempo viviríamos en la inacción. En este sentido se presenta como el recurso “raíz” y por ende es imprescindible brindarle especial

atención, ya que todo lo que hacemos con nuestro tiempo incide en el tiempo de los demás y en tareas mayores.

El tiempo es el activo más poderoso con el que contamos y el único recurso no renovable de la humanidad, por lo menos hasta que la máquina del tiempo sea inventada. Sin embargo, éste es también el recurso más desperdiciado, sobre todo en las grandes ciudades donde supuestamente más escasea, dónde todo mundo se queja de la falta de tiempo y donde todo mundo lo derrocha.

Nuestra sociedad se encuentra inmersa en un progreso improductivo, como bien dice Gabriel Zaid. Paradójicamente un activo tan valioso y tan escaso como el tiempo, es malgastado en nuestras grandes ciudades en el tránsito automovilístico, en el mal transporte, en juntas inútiles, en guardias innecesarias, en largas filas, en comerciales de T.V, y programas intrascendentes, y en general en actividades infructuosas o duplicadas. Mucho de ello en gran parte como consecuencia de una mala administración e incapacidad para discernir entre lo urgente y lo importante y lo importante y lo intrascendente.

Observa las siguientes frases:

- ¡No me alcanza el tiempo para nada!
- ¡Todo es urgente!
- ¡Debería haber hecho esto antes!
- ¡No tendrá a tiempo el informe solicitado!

Esas son claras señales que algo está ocurriendo con nuestro recurso y, sin embargo, carecen de sustento ¿por qué? En el siguiente apartado revisaremos las principales características del tiempo, para que puedas inferir una posible respuesta a la pregunta recién planteada

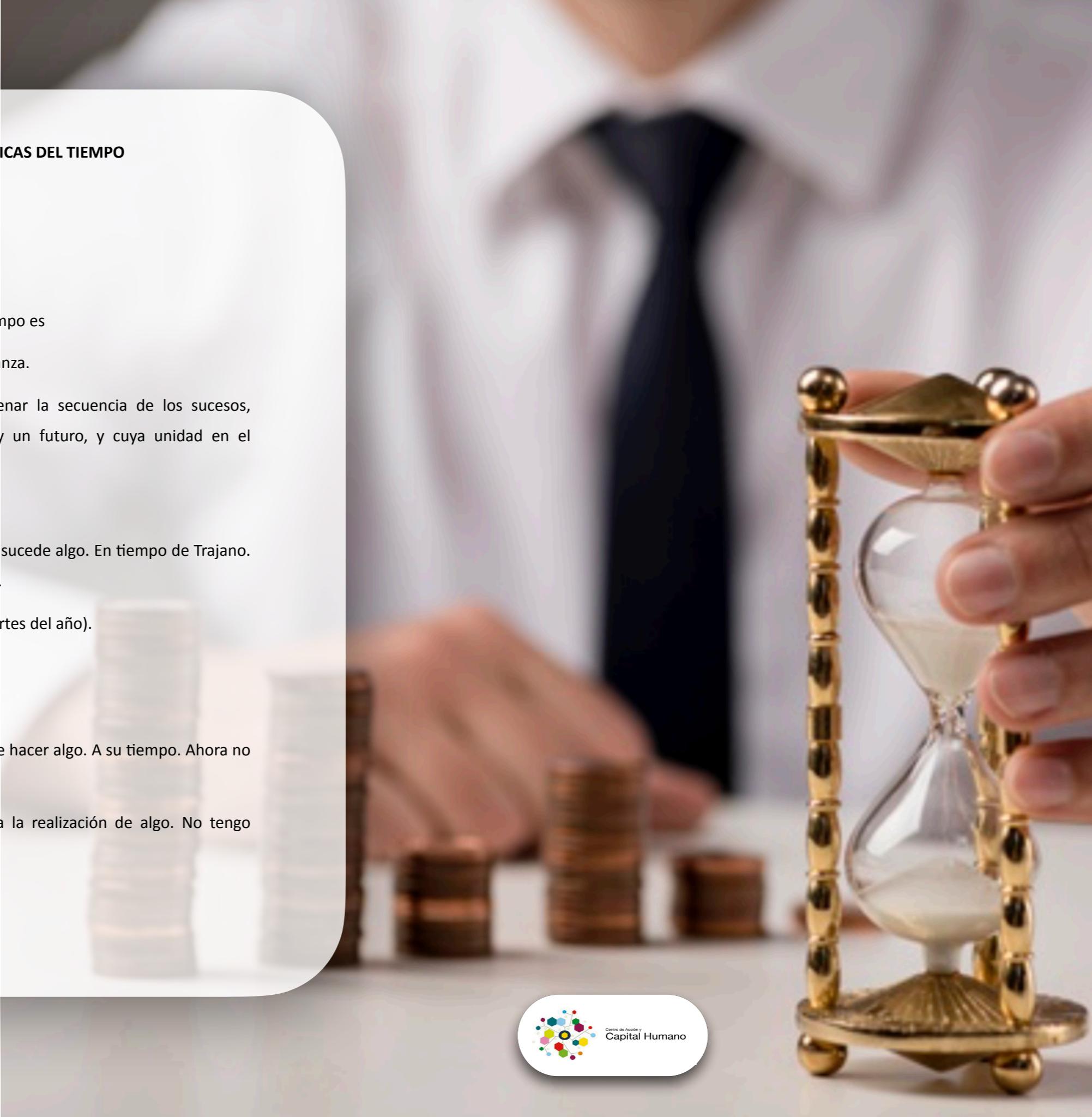


## b. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DEL TIEMPO

### i. Definición de tiempo:

Según la Real Academia Española, tiempo es

1. m. Duración de las cosas sujetas a mudanza.
2. m. Magnitud física que permite ordenar la secuencia de los sucesos, estableciendo un pasado, un presente y un futuro, y cuya unidad en el sistema internacional es el segundo.
3. m. Parte de la secuencia de los sucesos.
4. m. Época durante la cual vive alguien o sucede algo. En tiempo de Trajano. En tiempo del descubrimiento de América.
5. m. estación ( cada una de las cuatro partes del año).
6. m. edad ( tiempo vivido).
7. m. edad ( duración de una cosa).
8. m. Oportunidad, ocasión o coyuntura de hacer algo. A su tiempo. Ahora no es tiempo.
9. m. Espacio de tiempo disponible para la realización de algo. No tengo tiempo.



10. m. Largo espacio de tiempo. Tiempo ha que no nos vemos.

11. m. Cada uno de los actos sucesivos en que se divide la ejecución de algo; como ciertos ejercicios militares, las composiciones musicales, etc.

12. m. Estado atmosférico. Hace buen tiempo.

13. m. Esgr. Golpe que a pie firme ejecuta el tirador para llegar a tocar al adversario.

14. m. Gram. Categoría gramatical deictica que permite localizar la acción, el proceso o el estado denotados por un verbo a partir de su relación con el momento del habla o con otro punto temporal. En español, el verbo presenta flexión de tiempo, modo, número y persona.

15. m. Gram. Cada uno de los paradigmas de la conjugación verbal en función de la categoría tiempo. Los tiempos del indicativo.

16. m. Mar. Tempestad duradera en el mar. Correr un tiempo. Aguantar un tiempo.

17. m. Mec. Cada uno de los recorridos del pistón para completar un ciclo en un motor de combustión interna alternativo.

18. m. Mús. Cada una de las partes de igual duración en que se divide el compás.

De todas estas definiciones nos enfocaremos en 2 puntos:

- 1. Magnitud física que permite ordenar la secuencia de los sucesos, estableciendo un pasado, un presente y un futuro. Su unidad en el Sistema Internacional es el segundo.*
- 2. Oportunidad, ocasión o coyuntura de hacer algo: A su tiempo. Ahora no es tiempo.*



Tiempo proviene del latín **tempus, temporis** (tiempo, momento, ocasión propicia, estado temporal en un momento determinado). Esto quiere decir, que permite establecer un pasado, un presente y un futuro... oportunidad u ocasión de hacer algo...

Lo que hacemos con él y cómo lo hacemos, depende de nuestra capacidad y de la voluntad para modularnos en esa unidad de tiempo. A continuación, revisemos algunas de sus peculiaridades.

## ii. Características del tiempo:

El tiempo es nuestro principal recurso. Esto es ya algo conocido. Sin embargo es un recurso difícil, especial. Presenta una serie de características que lo hacen especial.

- La primera característica del tiempo es que es un **RECURSO ESCASO**. Tiene fecha de caducidad y no se puede conservar. Cada minuto pasa y desaparece, no podemos reservarlo para utilizarlo cuando nosotros queramos. Puesto que no puedes conservar y guardar tu tiempo, lo único que puedes hacer es utilizarlo de forma diferente para dedicarlo a objetivos realmente importantes y abandonar las cuestiones que te aportan poco valor. Ten en cuenta siempre que cuando el tiempo pasa, se va para siempre.
- La segunda característica del tiempo **ES QUE ES IMPRESCINDIBLE**. Cualquier actividad requiere tiempo. Da igual lo que quieras conseguir, siempre necesitarás un determinado tiempo. Planifica bien el tiempo que vas a consumir y como lo vas a consumir. Ten en cuenta que lo que inviertes en planificación, te ahorrará posteriormente gran parte del tiempo que dedicas a tus actividades. A través de la planificación se ahorra tiempo.
- La tercera característica sobre el tiempo es que **ES IRREEMPLAZABLE**. No podemos sustituir “este tiempo” por “el otro”. Por este motivo, es importante plantearse cómo y con quién estamos utilizando nuestro tiempo. Esto es especialmente importante en nuestras relaciones. Muchas veces utilizamos el tiempo y tenemos la sensación de que no estamos dedicando el suficiente a determinadas personas de nuestra familia, amigos o trabajo. Las personas que realizan una utilización efectiva de su tiempo lo distribuyen con disciplina entre las personas y entornos que consideran importantes.
- Una cuarta característica del tiempo es que **ES FUNDAMENTAL PARA OBTENER RESULTADOS**. Cuando te plantees objetivos, cuando pongas en marcha proyectos o cuando realices cualquier actividad, por pequeña que sea, tendrás que asignar un tiempo. Tendremos que definir, para cada objetivo, cuánto tiempo nos llevará y en qué momento lo conseguiremos. Si no lo hacemos así, todo tiende a dilatarse indefinidamente y provoca, en ocasiones, que no consigamos el objetivo.

Como puedes ver, el tiempo es un recurso especial. Esto nos obliga a gestionarlo de manera especial.

Se podría decir que el tiempo es:

- **Un aliado**, podemos finalizar nuestras tareas en períodos bien establecidos; se convierte en un “enemigo” cuando no sabemos organizarlo.
- **Indispensable**, necesario para realizar cualquier actividad/acción.
- **Inflexible**, nuestro deber es adaptarnos a él, y no al contrario, debido a su característica de unidad absoluta (un minuto son 60 segundos en todo el mundo).



- **Ineludible**, pues no puede modificarse, es decir, no se puede ahorrar ni acumular.
- **Insustituible**, pues el tiempo no es un mueble que si está en mal estado o no fue de nuestro agrado pueda cambiarse o devolverse, no es reemplazable ni “elegible”.
- **Atípico**, pues es aquel recurso presente desde el día 1 y que nadie nos ha enseñado a manejar o utilizar eficientemente, lo que implica un aprendizaje autodidacta o vicario (lo que no necesariamente asegura el éxito).
- **Equitativo**, todas las personas cuentan con la misma cantidad de horas y minutos por día, lo que difiere es el uso que se le da.

Veamos ahora las Leyes inquebrantables del tiempo. Algunos patrones que sigue el tiempo y que, igual que sus características, lo definen como un recurso especial. Conociendo las leyes básicas podremos generar estrategias para gobernarlo.



## Leyes inquebrantables del tiempo

- a. LEY PRIMERA: "El tiempo que requiere una tarea crece cuando la interrumpimos y la reanudamos". ¿Te has fijado en esto?. ¿Te has dado cuenta que cuando estás haciendo algo, lo dejas y luego vuelves con ello tienes prácticamente que empezar desde el principio?. Esto es una realidad habitual de nuestro día a día. Interrumpir lo que estamos haciendo conlleva pérdida de tiempo y eficacia. Por eso, cuando hayas priorizado tus tareas y actividades y comiences con una de ellas, termina antes de pasar a la siguiente. Cumple los tiempos y plazos que has definido.
- b. LEY SEGUNDA: "Para una tarea corta siempre hay un minuto. Para una larga, nunca hay tiempo". Las personas nos sentimos bien cuando "hacemos muchas cosas". Esto nos da seguridad y una sensación de "deber cumplido". Sin embargo, lo cierto es que no siempre hacemos las cosas que tenemos que hacer. Hacemos muchas cosas, pero, ¿son las realmente importantes?. ¿Pensamos a largo plazo?. Por otra parte, resulta habitual que lo importante sea precisamente aquella actividad que nos lleva más tiempo. Es la tarea aburrida y que conlleva un mayor esfuerzo. Pues la clave está en que, cueste o no cueste, tenemos que sacar el tiempo para ella.
- c. LEY TERCERA: "Toda tarea se dilata indefinidamente hasta ocupar todo el tiempo disponible para su completa realización" (Parkinson). Los plazos son fundamentales para la eficacia. Cuando una actividad no tiene plazo, tendemos a postergarla indefinidamente. Tenemos una tendencia habitual a dejar las cosas "para el último día". Es muy importante que definamos plazos para nuestras actividades y que planifiquemos luego nuestro trabajo para cumplir estos plazos.

Es la creencia que el tiempo tiene poder sobre nosotros

Ejemplo:

- No hacer algo porque es “muy tarde” o “muy temprano”; consolidar hábitos rígidos en función del reloj; atarse a horarios predeterminados; sólo confiar en lo que la cronología señala y desestructurarse cuando algo no marcha en el tiempo correcto. La Dificultades que presenta esto es la sensación de inseguridad e incertidumbre constante, falta de espontaneidad en el trato interpersonal, obstaculización en el desarrollo personal y profesional, ya que todos los matices y habilidades blandas se repliegan a segundos lugares.

#### **b. El tiempo como enemigo**

Es la vivencia de que se está en una batalla contra el reloj que debe ser “ganada”.

Ejemplo:

- Juzgar por la eficiencia (uso del tiempo) en vez de la eficacia (resultado) en la realización de las tareas; en la batalla, se busca “establecer récords” autoimpuestos que generan estrés; gratificación y frustración constante sólo en función del tiempo que se ha empleado o “perdido”. Las dificultades que presenta esta visión es el estar extremadamente pendiente del tiempo, en este estado de guerra con él, impide que se pueda disfrutar de los pequeños logros, vivir el presente y establecer relaciones sanas en lo laboral, ya que todo lo “extra” es considerado una pérdida de tiempo y un enemigo distractor de los fines que hemos establecido.

#### **c. El tiempo como esclavo**

Es la postura de mantener el control del tiempo, haciendo un uso exacto de él. Es la cultura Occidental por excelencia en la concepción de tiempo.

Ejemplo:

- Planificar todo, es una buena estrategia planificar algunas actividades que realizaremos, pero vivir siempre en el futuro, perfeccionando nuestras planificaciones produce una descarga de energía que no es aportativa para nuestra gestión; vergüenza y culpa frente a la espontaneidad, desviarnos de los planes genera la sensación de derrota y va mermando en nuestra calidad, ya que no se valdrían momentos de descanso o distensión; Fatiga o cansancio mental, las responsabilidades planificadas generan pesadumbre porque hay que maximizar el tiempo y hay temor a perder el control.

La dificultad es quienes conciben de esta forma el tiempo son sujetos asiduos a llevarse trabajo al hogar; es por excelencia la premisa en la cultura laboral de occidente, “ser esclavos del tiempo es el fundamento del logro laboral”.

## 6. GESTIÓN DEL TIEMPO

Tal como vimos recién la gestión del tiempo se entiende como el reparto adecuado del tiempo de trabajo de una persona en las distintas tareas que tiene que acometer. La gestión del tiempo permite administrar el tiempo de trabajo de manera que se obtenga la mayor productividad posible.

En otras palabras es:

***Una serie de discriminaciones situaciones en el día a día, que permiten obtener períodos definidos y establecidos, para la realización/consecución/ culminación de tareas “planificadas”, de modo de optimizar las gestiones personales y organizacionales de forma efectiva.***

De la anterior definición podemos desprender que lo que gestionamos o administramos realmente, no es el tiempo en sí mismo, sino las tareas que abordaremos en los lapsos que determinamos. Desde la característica de inexorabilidad e inflexibilidad del tiempo, resulta lógico que sea necesario sistematizar esta forma de “gestión” para convertirlo en un hábito que generará beneficios en lo laboral como también en la vida personal, ¿imaginas salir siempre a la hora y dormir el domingo sin pensar en lo que quedó pendiente por hacer para el lunes?

Pero esto no significa que todo se centre en la cantidad de tiempo invertida en desmedro de la calidad. Es cierto que podemos ir organizándonos y mejorando en nuestra efectividad de tareas, pero a veces la rapidez no es amiga de la eficacia.

Ejemplo:

*Dos ejecutivos de la misma empresa, deben realizar un informe en base a datos entregados que no están ordenados, por lo cual deben de ordenarlos para crear el informe. La forma de cada uno fue:*

*El ejecutivo 1, resuelve que para aprovechar su tiempo y terminar cuanto antes, comienza de inmediato a ingresar datos y cifras.*

*El ejecutivo 2, aún no ha comenzado y ya han pasado varios minutos, se le ve pensativo revisando los datos.*

*El ejecutivo 1, ha comenzado a tener complicaciones, puesto que algunos datos se replican.*

*El ejecutivo 2, luego de 15 minutos de reflexión, encontró la forma exacta de agrupación y filtro de los datos, lo que le permitió terminar rápido y sin ningún error*

*Ambos contaban con la misma cantidad de tiempo para realizar la tarea encomendada, pero los rendimientos fueron distintos. El ejecutivo 1, fue muy veloz para comenzar con el tipeo de los datos, pero fue el ejecutivo 2 quién logró realizar eficientemente la tarea a tiempo y sin errores. Él gestionó su tiempo, una parte para el análisis y la otra, para la ejecución.*



### a. PARCHES

Mientras más prolongados son los períodos en que postergamos la realización de ciertas actividades, mayor cantidad de parches deberemos utilizar por nuestra mala organización y gestión del tiempo. En este sentido, los parches son remiendos que se utilizan para compensar la falta de tiempo debido a la mala administración y gestión del mismo. Los dos principales “parches” utilizados en el contexto laboral son: trabajar más tiempo y más rápidamente.

El trabajar más tiempo daña considerablemente la vida personal, debido a que el tiempo que debemos recuperar es el que se utiliza generalmente para compartir en familia o con los amigos (post oficina, fines de semana) y el trabajar más rápido, como ya revisamos, no asegura una ejecución de calidad en las tareas encomendadas, además de aportar críticamente al aumento de las cuotas de estrés, tensión y frustración por no poder cumplir con el nuevo plazo propuesto.

Una buena forma de asegurar que realizaremos nuestras tareas es ejecutándolas en los horarios en los cuales nos resulta más fácil hacerlas, pues éstos son nuestros tiempos o períodos de mayor concentración y productividad en la jornada laboral.

## 1. TIPOS DE ATENCIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Los sujetos, como individuos, tenemos distintos puntos altos de productividad, ligados a la atención/concentración que presentamos a lo largo del día.

- **Concentración:** tendencia a mantener la atención hacia un objeto o situación determinada. Implica la capacidad de excluir estímulos que pueden interferir en la actividad que se realizará (la intensidad de la atención).
- **Atención:** mecanismo de selección de señales. Es la canalización de la actividad mental hacia un objeto que deseamos conocer, de manera exclusiva y durante un tiempo determinado. Puede cambiar el foco de nuestra atención de forma espontánea, dependiendo del estímulo presente.

La atención constituye un elemento básico de todos los procesos cognitivos, puesto que antecede a otras actividades mentales como la percepción, el reconocimiento, la intención y la acción.



## ATENCION

La atención es un concepto general, pero existen variantes en su denominación que hacen referencia a aspectos más concretos y detallados de la misma, se podrían entender cómo diferentes tipos de atención. Los tipos o clases de atención más conocidos son:

- Atención espontánea

Se caracteriza por ser involuntaria y libre. Los sujetos se ven atraídos por estímulos que le resultan atractivos. En cuanto al accionar, el sujeto se mantiene inactivo, como si estuviera ausente, en un estado contemplativo. Se rige por la motivación y el cambio de estímulo

- Atención voluntaria

El sujeto es quien busca y dirige su atención para dar satisfacción a sus intereses y necesidades. Es a conciencia e implica el esfuerzo de eliminación de elementos distractores para aprovechar al máximo todos los medios y elementos que faciliten la concentración del sujeto.

Si clasificamos la atención desde la amplitud, es decir, cuántos estímulos somos capaces de considerar al mismo tiempo, la atención se divide en:

- **Atención concentrada:** El sujeto se centra en un determinado aspecto, olvidando el resto
- **Atención distribuida:** El sujeto atiende varios aspectos o estímulos a la vez

#### a. Factores determinantes de la atención:

Existen múltiples factores determinantes que pueden afectar al funcionamiento de la atención y pueden definir a qué estímulo se va a dirigir la atención. Estos pueden ser externos o internos:

**Factores externos (determinantes externos):** proceden del entorno y favorecen o dificultan la concentración sobre los estímulos relevantes. Algunos son:

- **Intensidad:** cuanto más intenso es un estímulo (potencia del estímulo) más probabilidad existe de que le prestemos atención.
- **Tamaño:** a mayor tamaño del estímulo más recursos atencionales atrapa.
- **Movimiento:** estímulos en movimiento captan más la atención que los que permanecen estáticos.
- **Novedad:** estímulos más novedosos o raros atraen en mayor medida nuestra atención.
- **Cambio:** si aparece un estímulo diferente que rompe con la dinámica, nuestra atención se dirigirá al nuevo estímulo.
- **Color:** los estímulos que presentan color son más llamativos que aquellos que presentan tonos blancos y negros.
- **Contraste:** aquellos estímulos que por su contraste destaque entre un conjunto llamarán más nuestra atención.
- **Carga emocional:** tanto los estímulos positivos como negativos atraen la atención en mayor medida que los neutros.



**Factores internos (determinantes internos):** proceden del propio individuo y por tanto dependen de cada persona. Algunos son:

- **Intereses:** nos concentraremos más sobre aquellos estímulos que son de nuestro interés.
- **Emoción:** los estímulos que provocan emociones de mayor intensidad atraen en mayor medida nuestra atención. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, los estados de ánimo positivos contribuyen a focalizar los recursos atencionales, pero los estados emocionales negativos dificultan la concentración.
- **Esfuerzo requerido por la tarea:** las personas realizan una evaluación previa del esfuerzo que requiere la realización de la tarea y dependiendo del mismo atraerá en mayor o menor medida su atención.
- **Estado orgánico:** depende del estado físico en el que se encuentre la persona, de forma que estados de cansancio, malestar, fiebre, etc. dificultarán la movilización de la atención. Si por el

Todos los aspectos recién mencionados de la atención y sus tipos son muy importantes a la hora de gestionar nuestro tiempo, puesto que no todos atendemos de la misma forma ni tenemos los mismos horarios de atención máxima.

Se han realizado estudios asociados a la capacidad personal que tenemos a la luz, la temperatura y a los otros ciclos bio ambientales. Uno de ellos es el relacionado con los ritmos circadianos, el famoso “reloj biológico”. La variabilidad interpersonal biológica con intervalos regulares de tiempo se ha denominado “cronotipo” y tiene relación con el funcionamiento cerebral de cada persona (qué tan

## CRONOTIPOS / Búhos y Alondras

Se han realizado estudios sobre el rendimiento diario de los sujetos, dando como resultado 2 cronotipos importantes: búhos y alondras.

Los sujetos clasificados como Alondras, tienen su mejor momento en cuanto a lo físico y psicológico durante la mañana, hacia el final del día su rendimiento decae considerablemente.

Los Búhos, en cambio, tienen sus períodos de rendimiento más bajo al inicio de jornada, en la mañana se encuentran muy aletargados y hacia el final del día se sienten en condiciones óptimas y con su potencial productivo al máximo, tanto, que el trasnochar les resulta muy fácil.



## Consejos / CRONOTIPIOS

Consejos por Cronotipos:

Realizar las tareas monótonas y de baja complejidad para las primeras horas de la jornada (revisar mails, contestar llamados, firmar documentos, etc.) y las de dificultad mayor para el final de la jornada (reuniones, crear, analizar, etc.) donde se encuentran en su estado de mayor productividad

Realizar tareas de alta complejidad y concentración en la mañana (revisar documentos importantes, manejar crisis, reuniones, etc.) y para el final de la jornada, las tediosas (revisar mails, atender personas, revisar documentos menos importantes, etc.).

### 8. PRODUCTIVIDAD, CONCENTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN

Hemos revisado los conceptos basales para la gestión y administración eficiente del tiempo y podemos consensuar, hasta este momento, que la concentración es fundamental para apartar elementos y situaciones que generan fuga de tiempo en las tareas que nos hemos presupuestado realizar.

Reconocer cuál es nuestro período de mayor productividad (búho o alondra) permite que sea menos difíciloso repartir tareas que presentan características de mayor o menor concentración.

Aquí es donde emerge el concepto de planificación, el haber determinado nuestros puntos álgidos de energía y cuándo podemos prestar mayor atención y concentrarnos debidamente en las tareas, permite que podamos anticiparnos a las tareas del día siguiente, al menos, y repartirlas de tal forma que podamos dosificar de manera correcta nuestra energía productiva.





**15 min**



**30 min**



**45 min**



**60 min**

Muchas personas se distraen con facilidad y más aún cuando, de acuerdo a su cronotipos, están realizando labores en horarios inadecuados.

La coexistencia adecuada de la productividad, concentración y la planificación como características personales, no es una tarea que pueda gestarse de un día para otro, por eso hemos hablado de la consolidación de hábitos, ¿cómo comenzar a realizarlo? Planificando. Para que esta acomodación sea paulatina, y no nos genera frustración al inicio, podemos designar un par de tareas en un checklist que debamos realizar y una vez concretadas, las tarjamos de nuestra lista. Por ejemplo, una tarea relativamente simple con la que podríamos comenzar es el ordenamiento diario de nuestro escritorio.

Otro tema muy relevante en la planificación misma, es el establecimiento de objetivos, pero para ello debemos tener nuestra mente depurada de cualquier pensamiento que pueda desviarnos de la meta, una buena estrategia es anotar lo que nos distrae o que debemos hacer más adelante y al terminar la tarea u objetivo definido, retomarla. El cómo establecer objetivos y el paso a paso para gestionar eficientemente tu tiempo y comenzar a crear hábitos, lo revisaremos más adelante.



La mala utilización del tiempo queda en evidencia en estos dos tipos de situaciones recurrentes:

- *Las personas que hacen más cantidad de cosas no necesariamente son las más productivas, ya que pueden haber dejado muchas tareas sin finalizar y cuando pretendan retomarlas, les llevarán el doble del tiempo invertido al inicio.*
- *Las personas que tienen más tiempo libre en su jornada, lo aprovechan mejor. No necesariamente, puesto que pueden utilizarlo en nimiedades que en suma no aportan a la consecución de metas mayores ni a las de la organización.*

Si finalmente todos contamos con la misma cantidad de tiempo y las posibilidades de planificar, ¿por qué son muy pocos los que gestionan y administran eficientemente su tiempo? Porque no todos saben discriminar qué hacer primero y qué después, no se establecen objetivos realizables, realistas y porque no manejan metodologías afines. Todo lo anterior crea serios daños a la imagen profesional, a nuestros compañeros y a nuestras organizaciones. A continuación, revisaremos en detalle aquellos daños.

---

#### ACTIVIDA**INSTRUCCIONES GENERALES:**

Lea el siguiente caso, para luego responder las preguntas asociadas a la actividad.

##### a. CASO

Habitualmente antes de ir al trabajo, Esteban sale a trotar por una hora, regresa a su casa, se ducha y luego, en bicicleta, se dirige a trabajar. Para él, las reuniones al cierre del día son toda una complicación porque no puede prestar la atención debida puesto que apenas baja el sol comienza a sentirse fatigado y con mucho sueño, por lo tanto, considera que no puede aportar en las reuniones porque está muy distraído y cansado.

Eres un especialista en gestión del tiempo y Esteban te ha consultado sobre qué hacer respecto de su baja de energía en las reuniones de la tarde.

¿Qué cronotipo es Esteban y qué le aconsejarías para distribuir sus actividades laborales?



## APLICATIVA 1 Modulo 1

### a. INSTRUCCIONES GENERALES:

Lea la siguiente situación planteada, para luego realizar un análisis señalando en qué han fallado y por qué no han flexibilizado esa ordenanza,

### b. RESOLUCIÓN PROBLEMA

En tu empresa ha comenzado a desarrollarse el proyecto de renovación de imagen organizacional. Se ha dispuesto que cada área asigne dos trabajadores para que asistan a dos días de capacitación respecto de la nueva visión y cómo les afectará este cambio a ellos, a la atención al cliente y a la marca en sí misma. De esta forma, podrán transmitir la información para que se produzca el alineamiento y la preparación para el cambio. Aquella instrucción es inapelable, puesto que viene desde gerencia.

Tu área está en formación y sólo son 3 funcionarios, por lo mismo, han estado desde el inicio sobrecargados de trabajo, si dos de ustedes va a capacitación, el área colapsará.

Que propondrías para poder cumplir con la ordenanza de gerencia y que tu área no colapse por falta de personal?



**1. ANTECEDENTES DEL PARTICIPANTE:**

- a. **Nombre:** \_\_\_\_\_
- b. **Rut:** \_\_\_\_\_
- c. **Cargo:** \_\_\_\_\_
- d. **Fecha:** \_\_\_\_\_

**2. INSTRUCCIONES GENERALES:**

Lea la situación laboral planteada para luego identificar y describir los principales conceptos asociadas a la gestión y administración laboral del tiempo.

TIEMPO: 60 MINUTOS

**3. EVALUACIÓN:**

- i. **Criterio:** identifica los principales conceptos asociados a la gestión y planificación del tiempo laboral
- ii. **Norma:** escala de 1,0 a 7,0 siendo 4,0 la nota mínima de aprobación del módulo
- iii. **Instrumento:** Resolución de problema medido con pauta de evaluación
- iv.



CRITERIO	PUNTAJE
Describe claramente que es gestión del tiempo, y si es posible gestionarlo de mejor manera.	<b>05</b>
Señala Cómo se denomina cuando una persona toma una actitud de postergar conscientemente lo que se percibe como desagradable o molesto	<b>05</b>
Desarrolla una justificación técnica de quien tiene la razón considerando para ello:  I. El contexto de la situación planteada II. A lo menos 3 Conceptos o técnicas tratados en el curso	<b>15</b>
Diseña una respuesta de si es mejor planificar el tiempo del equipo, o bien, que cada persona planifique su tiempo laboral de manera precisa y clara. Considerando:  I. El contexto laboral personal II. A lo menos 3 Conceptos o técnicas tratados en el curso III. Propone una solución objetiva y aplicable ante la falta de productividad de personas a cargo	<b>25</b>
	<b>PUNTAJE</b> <b>50</b>



## Pauta de Evaluación

### 4. ACTIVIDAD

En SIJPA, han tenido una serie de inconvenientes por que las funciones están distribuidas de manera no equitativas, habiendo ejecutivos que tiene muchas funciones versus otros que cuentan con muy pocas. Hay otros que tienen a guardar en un cajón las solicitudes que le son molestas de procesar. Hay algunos que producen eficazmente en la mañana mientras otros se animan a producir por la tarde.

En una reunión de jefes de área se plantea la situación de la productividad laboral del personal, entre muchas opiniones podemos destacar: la de Teobaldo, sostiene que una persona debe ser destinada a planificar las tareas de todos los integrantes del equipo de trabajo, para que, de esta forma, se logre la igualdad de productividad, y las personas más indicadas serán las del departamento de planificación dado que ellos son especialistas. Por su parte, Cirilo manifiesta que, a su juicio, es importante que cada uno haga su planificación atendiendo al conocimiento de sus propias capacidades, aprendiendo a discriminar qué hacer primero y qué después, estableciendo objetivos realizables y realistas.

En base a lo aprendido, responda las siguientes preguntas:

- I. Que entiende por gestión del tiempo, cómo es posible gestionarlo de mejor manera.
- II. Cómo se denomina cuando una persona toma una actitud de postergar conscientemente lo que se percibe como desagradable o molesto
- III. De lo manifestado por Teobaslo y Cirilo, quien tiene la razón? justifique su respuesta.
- IV. Si usted fuese encargado de área, y tiene a 10 personas a su cargo, planificaría el tiempo laboral de su equipo o lo dejaría planificar libremente su tiempo? que haría con las personas que son menos productivas?



## UNIDAD 2.

# CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

**UNIDAD II**  
PLANIFICACION Y ORGANIZACION



# Diagnóstico Modulo Nº2

## 1. ANTECEDENTES DEL PARTICIPANTE:

a. Nombre: \_\_\_\_\_ Rut: \_\_\_\_\_

b. Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

## 2. INSTRUCCIONES GENERALES:

Para que puedas identificar correctamente en qué forma mal utilizas el tiempo y cuáles son sus consecuencias, haz el siguiente ejercicio:  
Piensa en una jornada de trabajo (reciente) y contesta con una (X) en la columna que corresponda, las siguientes preguntas:

**1. ACTIVIDAD DIAGNOSTICA:**

ITEM:	frecuentemente	a veces	rara vez
1 ¿Preparas todos los días una lista de tareas?			
2 ¿Marcas prioridades en tu lista, de acuerdo al beneficio que te reportan?			
3 ¿Realizas todas las tareas que apuntas en la lista?			
4 ¿Actualizas habitualmente por escrito tus metas personales y profesionales?			
5 ¿Está ordenado tu escritorio?			
6 ¿Ubicas cada cosa en el sitio que corresponde?			
7 ¿Solucionas de forma eficaz las interrupciones?			
8 ¿Encuentras fácilmente lo que buscas entre tus archivos?			
9. ¿Actúas con decisión en cada una de tus tareas?			
10. ¿Destinas diariamente momentos de trabajo sin interrupciones?			
11. ¿Prevés los problemas antes que surjan en vez de solucionarlos cuando emergen?			
12 ¿Usas de la mejor forma posible tu tiempo?			
13. ¿Cumples habitualmente con holgura de tiempo las fechas límites de tus tareas?			



## Pauta de Evaluación

Si contestaste a lo más cinco de las preguntas anteriores con “Frecuentemente”, ya presentas problemas de gestión del tiempo y, probablemente, tienes problemas constantes, altas cuotas de estrés y ansiedad frente a las fechas límites de la entrega y cumplimiento de tus tareas.

Todas las anteriores acciones generan consecuencias para tu imagen profesional y para el clima laboral, como también en tu estado emocional, generando un estado de desorden, de vivir al límite con los tiempos, la desorganización, entre otros.



## Introducción

Aprender a gestionar correctamente nuestro tiempo nos evitara problemas laborales y personales y nos permitira exprimir a tope nuestro dia a dia.

Cuando una persona no sabe gestionar su tiempo las consecuencias nos se hacen esperar. Nuestra salud, el trabajo, las relaciones familiares... pueden verse afectadas por una gestión ineficiente de nuestro tiempo. A continuación se muestran las consecuencias asociadas al manejo inadecuado del tiempo

A diario, en nuestro trabajo, nos movemos en distintos momentos, como aquellos en los que atendemos a otros, momentos de trabajo puro, momentos de ocio o esparcimiento, de revisión de tareas rutinarias, etc.

Todos ellos están sujetos a nuestro recurso principal "el tiempo" que, como ya revisamos, es limitado y si no lo distribuimos de forma controlada, se agotará y ocasionará un desequilibrio en nuestra actividad profesional y vida personal.

Si no desarrollamos el hábito de optimizar el tiempo, el desequilibrio provocará el consumo de tiempo de otras áreas, teniendo que restar minutos u horas a algunas actividades para destinarlas a otras. Generalmente, lo que más se verá afectado será nuestra vida personal, lo cual significará serios daños en las relaciones familiares e interpersonales.

La mantención de conductas poco efectivas, provocan estados emocionales que afectan nuestra tranquilidad, la que es necesaria en el momento de abordar y desarrollar nuestras tareas. El desorden y desorganización se transforman en elementos de constante presencia como producto de la fuga de tiempo que provocamos por la falta de hábitos eficientes.

El “perder el tiempo” es una premisa totalmente relativa (lo que en apariencia para unos es un despropósito para otros puede ser algo vital), es tan sólo un tema de punto de vista.

Observa el siguiente ejemplo:

*El gran Leonardo da Vinci, en su juventud, fue cuestionado porque pasaba gran parte de su tiempo observando su entorno y analizando diversas cosas sin concretar nada. Su padre quería que aprendiera a hacer algo útil cuanto antes y en sus dibujos encontró lo que debía hacer. Por eso habló con un amigo pintor (Andrea Verrocchio), para que fuera su aprendiz. Con él, aprendió a trabajar y fundir metales, preparar cuadros y hacer estatuas, estudiar modelos desnudos y vestidos, animales y plantas, las leyes de la perspectiva y las técnicas de los colores.*

*Leonardo, junto a Sandro Botticelli, ideaban tretas para escaparse del taller a disfrutar de la buena mesa en las tabernas y también, para tocar el laúd y cantar, con el fin de ganar dinero extra. Leonardo, quería ser un artista libre, para pintar lo que observaba del mundo, crear lo que imaginaba y dibujaba. Es así como de toda esa observación, decidió “liberarse” de ser aprendiz y se inscribió en el gremio de pintores de San Lucas; como no era muy conocido y nadie le pedía sus obras, continuó junto a Sandro, trabajando en la taberna Los tres caracoles, sirviendo comida.*

*Desde fuera, podría ser considerado una pérdida de tiempo, sin embargo de su trabajo en la taberna emergieron inventos y mejoras a los utensilios de cocina, como la incorporación de un tercer diente a lo que era el “tenedor”, los spaghetti, entre otros artefactos utilitarios.*

*También inventó máquinas para la guerra, la génesis de la bicicleta y artefactos voladores, basados en las aves, todo ello con la observación que, finalmente, lo llevó a sus pinturas conocidas por su realismo y perspectiva. Si no hubiese observado el mundo, ¿sería el gran genio que se considera hoy? ¿Perdió su tiempo? Muchas veces es mejor comenzar analizando y observando, para luego ejecutar las cosas, pero hasta el tiempo de observación y análisis, debe delimitarse correctamente*

El “perder el tiempo”, sólo puede ser determinado por la persona que lo acomete; sin embargo, podríamos aventurarnos a señalar que se define por realizar algo que es menos importante que otra cosa que pudiese realizarse primero en su lugar.



## CARACTERÍSTICAS DE UNA MALA GESTIÓN PERSONAL DEL TIEMPO

### a. Desvanecimiento de recursos

Trabajar de forma inadecuada es un mal hábito y, por ende, el mal resultado es su consecuencia. En este sentido se desarrolla de forma progresiva la pérdida de las estrategias y recursos personales para realizar un trabajo eficiente

### b. Pérdida de la capacidad de reflexión

Debido a la presión que se va generando por los constantes retrasos de tiempo y las postergaciones y dilataciones de tareas por nuestro mal manejo, se anulan las instancias de pensar y revisar si lo que realizamos se hizo bien o no, lo que provoca mayor porcentaje de error en nuestras tareas. Es necesario generar los momentos de pensar frente a las actividades que vamos a realizar para llevarlas a cabo de la mejor forma posible.

### c. productividad personal baja

Debido a que todas las tareas que realizamos están con algún tipo de "delay" (retraso), nuestros resultados van empeorando y nuestros compañeros o jefaturas lo notarán, seremos reevaluados, ya que todo traspie es una pérdida en algún sentido debemos motivarnos a generar cambios en la forma actual de hacer las cosas.

### d. Escasa libertad personal

Estar constantemente contra el tiempo, al límite del tiempo de entregas de nuestras tareas, resolviendo imprevistos que restan minutos importantes a tareas que habíamos priorizado realizar durante la jornada, incidiendo en que debamos quitarle tiempo a otras tareas para terminar las primeras, ¿desde dónde obtenemos ese tiempo? Del tiempo que destinamos para reflexionar sobre los próximos pasos a dar frente a un objetivo, del tiempo que les destinamos a los amigos, a la familia, de un compañero cuando le pedimos "un favor", y de otras tareas laborales como acabamos de revisar; obtenemos más tiempo de "ganancia" pero, nos deja en deuda con las personas que están fuera de nuestro círculo laboral. Por lo tanto, estamos constantemente en cifras rojas, "debiendo" algo a alguien, siempre.

### e. Daño a la vida familiar

El estrés ocasionado por vivir en el límite con los plazos, los tiempos, las entregas, etc., debe, necesariamente, decantarse en un daño a nuestra vida familiar. Llegamos a casa absolutamente agotados, sin ganas de hacer nada puesto que el desgaste energético y anímico de sobreexigirnos en la oficina nos impide tener una vida familiar saludable. En definitiva, nos transformamos en nuestro peor enemigo, le quitamos tiempo y "vida" a nuestras relaciones familiares, además de privarnos de los momentos de esparcimiento en los cuales nos recargamos de energía.



Hemos reflexionado acerca de las consecuencias que la mala gestión del tiempo generará en el corto plazo, una serie de fracasos tanto personales como profesionales en los distintos roles que desempeñamos en el día a día.

Los psicólogos ubican el éxito y el fracaso de los sujetos acorde a la presencia o ausencia de objetivos claramente definidos. Reaccionar en vez de prever un plan nos deja en una posición de meros espectadores, esperando que las cosas sucedan solas y sin tener influencia en ellas. Pero esto no es así, pues nosotros hacemos que las cosas sucedan. Esto implica que debamos realizar acciones que no nos satisfacen o agradan por completo, pero que entendemos que es el paso a paso de la consecución de un fin mayor, de obtener éxitos y cumplir con nuestros objetivos.

Plantearnos objetivos es la primera acción que se debe realizar si esperamos obtener resultados y realizar un manejo eficiente del tiempo. Una metodología sencilla para definir objetivos es la denominada **SMART**, que proviene de un acrónimo inglés, que indica considerar las siguientes características para estructurar los objetivos:



- **ESPECIFICO:** Cuanto más específico y simple sea más éxito tendrás de alcanzarlo. Responde: ¿Qué quiero? ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo va a cambiar mi situación actual? ¿Dónde? y ¿Cuándo?
- **MEDIBLE:** Que puedas evaluar que lo estás cumpliendo.
- **ALCANZABLE:** Que no sea imposible, pero que te haga salir de tu zona de confort.
- **REALISTA:** En equilibrio con tu visión, tus valores y recursos para lograrlo.
- **TEMPORABLE:** medible en el tiempo. Fija una fecha para conseguirlo.

## 9) QUE ES LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Al hablar de administración del tiempo nos adentramos en la administración en sí misma, es decir, en manejar correctamente los recursos con los que contamos, los cuales, en caso contrario, nos restarían tiempo.

No consiste en realizar las tareas con celeridad, lo que se encumbra como una estrategia pobre, ya que no sólo requerimos que nos sobre el tiempo, sino optimizarlo mediante la realización de tareas de forma eficiente, pero sin errores. El trabajar bajo presión aumenta la probabilidad de cometer errores, puesto que hay menos tiempo para planificar y reflexionar frente a las decisiones que debemos tomar para resolver los problemas diarios que se presentan.

Trabajar más horas tampoco es una buena estrategia porque resta el tiempo personal, pues cuesta realizar un análisis adecuado por el cansancio (y lo que sólo nos llevaría unos cuantos minutos, puede convertirse en largas jornadas de “desenredo”.

La productividad tiene que ver con la forma en que nos organizamos (que es lo que nos define como profesionales), nuestro uso del tiempo personal y cómo nos enfocamos para volvemos más eficientes.

Todas las decisiones que realizamos cada día nos permitirán obtener calma o sucumbir al estrés. En el libro “Higiene Mental: Psicología práctica aplicada a los problemas cotidianos del hombre normal” (Mikesell, W) se da énfasis al valor de planificar eficientemente el tiempo para la consecución de metas como una acción importante para contrarrestar los obstáculos que puedan presentarse, ya que los sujetos que obvian el proceso no podrán obtener fácilmente el éxito.



No debemos perder de vista que el tiempo que se mal utiliza es dinero botado al tacho de la basura, porque si no aprovechamos al máximo nuestra jornada laboral, las organizaciones (nuestros empleadores) están invirtiendo infructuosamente el dinero en nosotros.

El proceso administrativo, contempla pasos o etapas necesarios para realizar una actividad. De forma simple, podemos definirlo como:

*El procedimiento administrativo es la causa formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin; no se confunda con proceso administrativo el cual es una instancia jurisdiccional bajo el fuero contencioso-administrativo.*

Otra definición es:

*El conjunto de fases sucesivas que se interrelacionan, formando un proceso integral que llevarán a la empresa a su optimización.*



Tal proceso permite abordar un problema administrativo desde las ideas iniciales hasta el resultado final, de esta forma se pueden obtener los resultados esperados con mayor grado de exactitud.

Algunos autores centran este proceso administrativo en cuatro etapas (planeación, organización, dirección y control) las que se forman a partir de dos fases, mecánica (planeación y organización) y dinámica (dirección y control).

Hay una postura que nos parece interesante y que incorpora al proceso administrativo dos etapas más llamadas “previsión” e “integración”, es así como las etapas para este proceso que revisaremos se consolidan en seis: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

- I. **Previsión:** Etapa en la que se diagnostica mediante datos relevantes del presente y del pasado para construir los contextos en los que se desenvolverá la empresa o sus trabajadores en el mediano y largo plazo. En esta primera etapa, el prever, permite determinar el plan de acción que posibilite efectuar los objetivos. La correcta realización de esta etapa incidirá directamente en el éxito o fracaso de las 5 etapas restantes.
- II. **Planeación:** La planeación o planificación es la etapa que posibilita determinar en detalle los pasos a seguir para lograr los objetivos, mediante la elección de un plan de acción. La planeación como etapa, respalda el desarrollo de la empresa, reduce al máximo los riesgos y maximiza el aprovechamiento de los recursos y del tiempo.
- III. **Organización:** Agrupar actividades y crear jerarquías, son parte de las actividades que se realizan en esta etapa. Se espera simplificar las tareas y clarificar las funciones de cada stakeholder o interesado (quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa) en la consecución del objetivo. Para sistematizar los recursos se requiere delimitar la estructura.
- IV. **Integración:** Procedimiento mediante el que se dota de los elementos materiales y no materiales necesarios para funcionar de forma eficaz.

Mediante la identificación de los requerimientos asociados al plan, se ocupan y mantienen los puestos organizacionales, los recursos financieros, los elementos materiales, etc., para cumplir de forma eficaz y eficiente con el objetivo trazado y las tareas definidas.

- V. **Dirección:** Ejecutar y supervisar son acciones que se realizan en esta etapa, la que se define por la puesta en marcha de lo que fue establecido en las etapas antecesoras.

Mediante la autoridad del administrador, en base a decidir o delegar, se vigila que se cumplan todas las órdenes que han sido emitidas para que se logre efectivamente la planeación.

- VI. **Control:** Proceso de vigilancia de las actividades para verificar que se desarrollan de acuerdo a cómo fueron planeadas, de lo contrario, se podrá corregir cualquier desviación evidente del plan.



## 10) QUE SON LOS DESPERDICIADORES DE TIEMPO A NIVEL ORGANIZACIONAL (PROCESO ADMINISTRATIVO)

A lo largo de nuestro día, aunque hayamos priorizado y tengamos claro que es lo que debemos hacer, aparecen muchos elementos que nos hacen difícil cumplir nuestros planes. Hemos medido el tiempo que dedicaremos a cada actividad y tarea y luego, zas!, aparece algo y lo fastidia. Estas diversas cosas que nos distraen y nos hacen ser menos eficaces es a lo que denominamos “ladrones del tiempo”. Estos obstáculos van entorpeciendo el flujo normal y nuestro correcto desempeño; si no sabemos cómo hacerles frente, regresamos al mal uso del tiempo, a las fugas, al atender contingencias constantes y a ser esclavos del tiempo. ¿De qué hablamos? de los desperdiciadores de tiempo ¡Conozcámlos!

Los ladrones del tiempo son la causa fundamental de la ineficacia.

Los diferentes factores que aparecen pueden ser externos a nosotros e, incluso, ser generados por nosotros mismos. Hay ladrones del tiempo autogenerados y externos. Veamos a continuación cada uno de estos grupos.

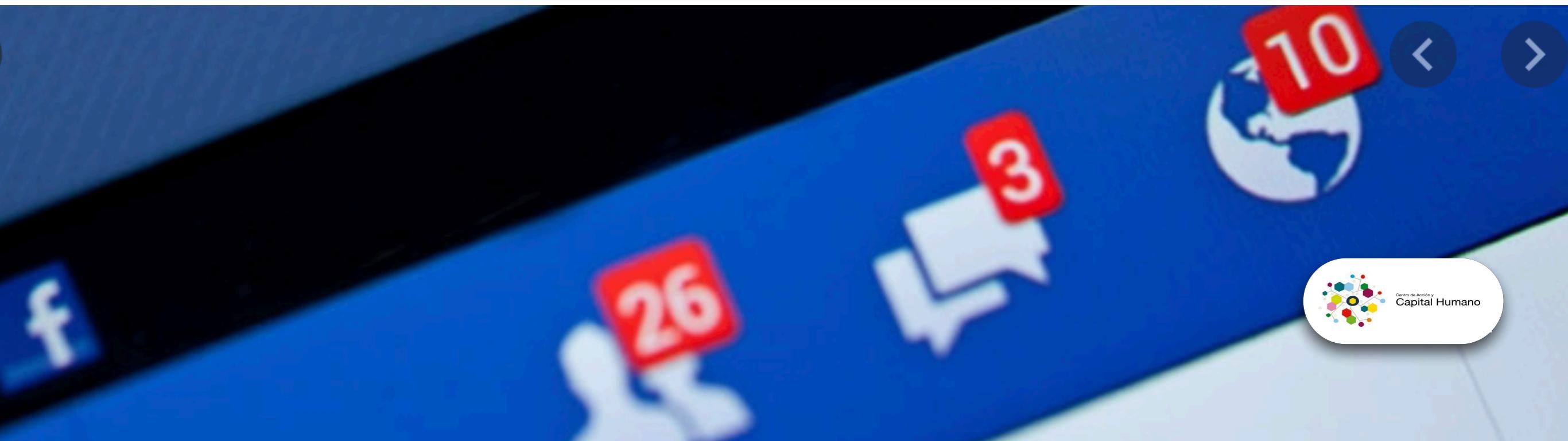
### Algunos ladrones del tiempo autogenerados

- **Desorganización:** nuestra organización depende de nosotros mismos. Somos dueños de nuestros recursos y soberanos para tomar decisiones. Si no definimos planes y no organizamos nuestras tareas, difícilmente obtendremos los mejores resultados. La organización ayuda a desarrollar un mayor número de actividades y es una pieza fundamental para conseguir objetivos.
- **Estilo de Trabajo:** nuestra forma de entender el trabajo, nuestros hábitos diarios, nuestro individualismo o nuestra necesidad constante de relación. Nuestra forma de trabajar influye en nuestra eficacia. Algunos comportamientos roban tiempo y afectan al desempeño.
- **Incapacidad de Decir No:** la falta de asertividad es uno de los grandes ladrones del tiempo. ¿Qué haces cuando viene un compañero o colega de trabajo y te pide ayuda?, ¿y cuándo viene el siguiente?, ¿y el siguiente?. ¿Qué haces cuando aparece un cliente o un proveedor al que no esperabas y que rompe tu ritmo de trabajo?. El miedo al conflicto, el miedo a transmitir una mala opinión, en definitiva, el miedo al rechazo que muchas personas tienen hace que sean incapaces de “decir que no” ante las interrupciones. Revisa esta cuestión para optimizar tus resultados.
- **Falta de Interés hacia lo que hacemos:** la motivación y el entusiasmo es fundamental para unos buenos resultados. Si las actividades que realizamos no nos interesan, nos aburren y despiertan todos nuestros mecanismos de defensa. Rápidamente tendemos a postergar y a cambiar de tarea. Pon entusiasmo en lo que haces para aprovechar tu tiempo. Ten en cuenta que lo que has decidido que tienes que hacer te ayudará a conseguir tus objetivos.



## Algunos ladrones del tiempo externos

- **Visitas Inesperadas:** en el ámbito profesional resulta muy habitual la aparición de visitas no planificadas. Lógicamente, esto supone un elemento clave a gestionar para no perder eficacia.
- **Falta de Puntualidad:** Ya no solo la nuestra sino la de clientes o proveedores, la falta de puntualidad resta eficacia a nuestro trabajo. Si hemos priorizado las actuaciones que tenemos que hacer y hemos definido el tiempo que asignaremos a cada una de ellas, cualquier cambio o retraso en éstas, afectará negativamente a nuestro desempeño.
- **Reuniones Improductivas:** las reuniones son otro de los caballos de batalla del éxito profesional. Son muchos los cursos y seminarios que se convocan sobre este tema porque, por regla general, el nivel de aprovechamiento de las reuniones es escaso. Falta de puntualidad, falta de orden del día definido y carencias en el manejo de las comunicaciones son algunos de los factores que definen la dinámica de muchas reuniones.
- **Otros ladrones del tiempo:** correo electrónico, redes sociales, internet, prensa, ... Así hasta un sin fin de cuestiones que amenazan a diario con consumir nuestro tiempo. La tecnología y los nuevos medios de comunicación son herramientas muy interesantes en el mundo actual de los negocios, pero nuestra capacidad para gestionarlos adecuadamente es clave en nuestros resultados.



## LOS DESPERDICIADOR DE TIEMPO, SE DIVIDEN EN:

a) Externos, si son provocados por otras personas. Por ejemplo:

- Excesivo flujo de papeles.
- Llamadas telefónicas.
- Chat, Facebook, YouTube
- Visitantes o Reuniones inesperadas.
- Fallas de comunicación.
- Información (falta o exceso de ella).

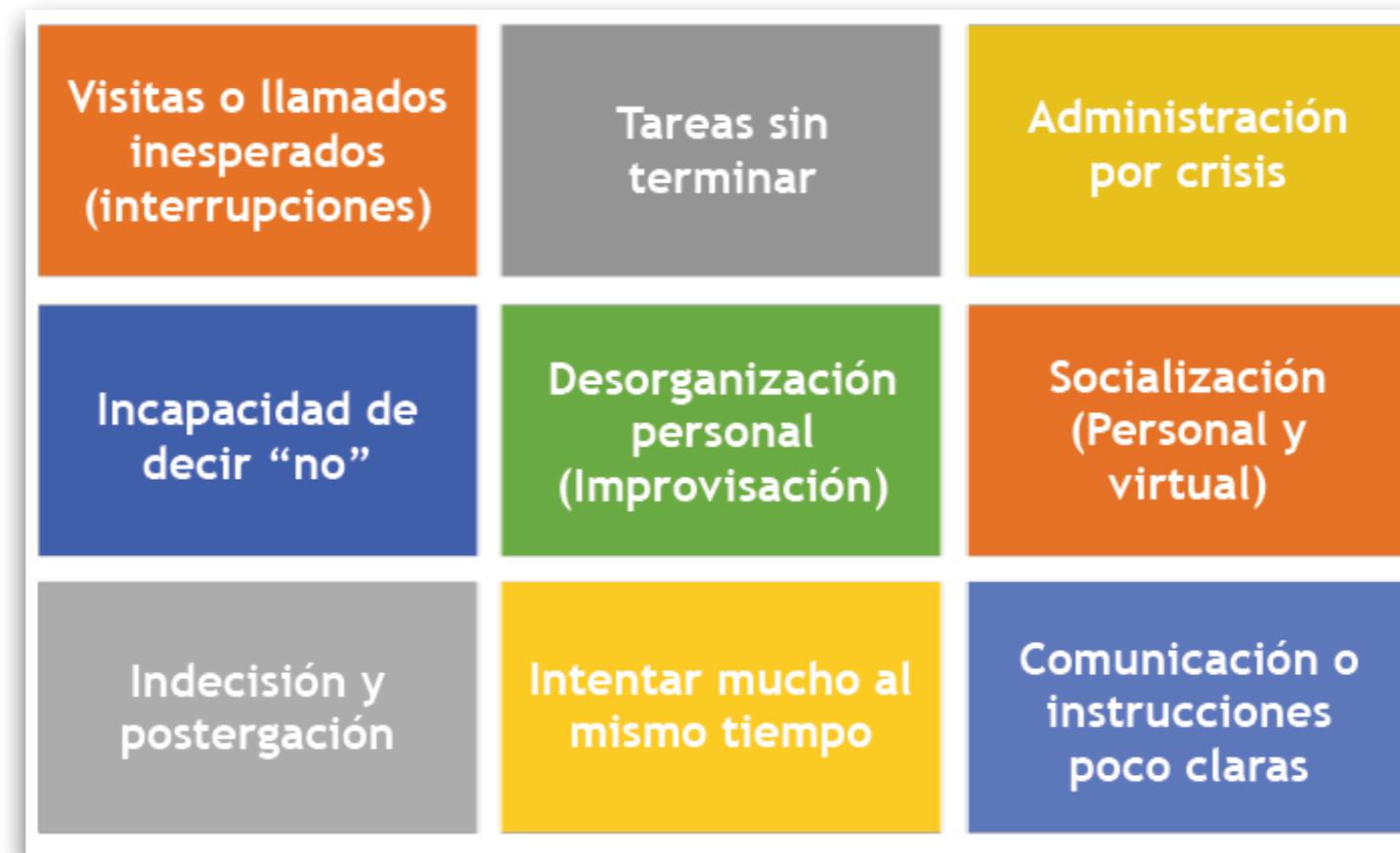
b) Internos, cuando nosotros los provocamos:

- Falta de prioridades.
- Falta de planes.
- Objetivos poco claros.
- Dejar cosas para después (procrastinación).
- Intentar hacer muchas cosas a la vez.
- Falta de autodisciplina.



Un buen comienzo para dejar de malgastar el tiempo a causa de estos desperdiciadores, es determinar cuánto tiempo les destinamos y qué se podría hacer para transformarlos a favor (los que no puedan ser erradicados).

Dentro de los DDT más comunes que se presentan en las organizaciones y en los sujetos que las componen, encontramos:



Considerando todo lo ya expuesto, si tienes un cargo de jefatura o si aspiras a él, no es un buen negocio el negarse al cambio para mejorar tu gestión personal del tiempo.

Observa:

- Si delegas mal, además de sabotear el proyecto, te verás directamente afectado, puesto que no sabes escoger adecuadamente, no tienes una buena capacidad de análisis (por eso es bueno pensar reflexivamente esto y sólo se puede si cuentas con el tiempo).
- Si por optimizar, haces que todos trabajen rápido, no podrán reflexionar sobre su actuar, se cometerán muchos errores porque no se pensó al inicio, simplemente se comenzó a “hacer”.

Como ves, en todas las etapas del proceso administrativo es necesario contar con tiempo y para ello es importante detectar los DDT y manejarlos de forma eficiente.

Seguramente habrás experimentado alguno de estos “ladrones” en tu día a día. Seguramente habrás pensado en alguna ocasión “no soy dueño de mi tiempo”. Y esto es porque combatir y atajar los ladrones del tiempo es algo realmente complicado. Sin embargo, ya has aprendido algunos conceptos que te ayudarán en tu gestión.

Recuerda los siguientes puntos:

- identifica y define perfectamente cuáles son tus objetivos
- selecciona las tareas que necesariamente tienes que hacer para cumplirlos, priorízalas y ponlas en un calendario
- identifica tus principales ladrones del tiempo exógenos y autogenerados
- pon en práctica las diferentes recetas que hemos comentado para combatir estos ladrones.

## ACTIVIDAD APLICATIVA 1º Modulo 2

### ACTIVIDAD APLICATIVA 1 . MODULO 2

---

#### a. INSTRUCCIONES GENERALES:

Lea la siguiente situación planteada, para luego dar respuesta a la situación planteada, fundamentando en base a lo aprendido en el presente módulo.

#### b. RESOLUCIÓN DE PROBLEMA

En tu rol de supervisor, se te ha encomendado evaluar a tu equipo respecto de su capacidad de gestión y efectividad en las tareas asignadas. Para ello han establecido un plazo de 30 días en los que deberás entrevistar y calificar a 40 personas. Luego de analizar seriamente el requerimiento, llegas a la conclusión que ello no será posible.

Es posible evaluar a los 40 trabajadores de su equipo en el tiempo señalado. Fundamente en base a lo aprendido su respuesta

### ACTIVIDAD APLICATIVA 2 . MODULO 2

---

#### a. INSTRUCCIONES GENERALES:

Lea el siguiente caso para luego responder la pregunta asociada en base a lo aprendido

#### b. RESOLUCIÓN DE CASO

Natalia, es conocida en la empresa por siempre andar atrasada en todo lo que le solicitan. La gerencia, le ha pedido un informe para el martes 26 de marzo, hoy estamos a viernes 29, y aún no ha terminado el informe solicitado.

Describa y señale los efectos de la mala gestión personal del tiempo que tiene Natalia.-



## EVALUACIÓN MODULO 2

---

### 1. ANTECEDENTES DEL PARTICIPANTE:

- a. Nombre: \_\_\_\_\_ Rut: \_\_\_\_\_
- b. Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

### 2. INSTRUCCIONES GENERALES:

Lea la situación planteada para luego describir los efectos de la falta de organización del tiempo y del trabajo, proponiendo posibles soluciones para revertir la situación planteada.

TIEMPO: 60 minutos

### 3. EVALUACIÓN:

- a. **Criterio:** Describe los efectos de la falta de organización del tiempo laboral desde un contexto organizacional
- b. **Norma:** escala de 1,0 a 7,0 siendo 4,0 la nota mínima de aprobación del módulo
- c. **Instrumento:** Resolución de problema medido con pauta de evaluación



CRITERIO	PUNTAJE
Identifica a lo menos 3 problemas de planificación del tiempo asociados al caso planteado	10
Detalla a lo menos 4 efectos negativos de la mala administración laboral del tiempo	10
<p>Propone una solución para cambiar la conducta dispendiosa de tiempo de Aurelio. La cual considera:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la solución propuesta es objetiva y aplicable (05 puntos)</li> <li>2. La solución propuesta es aplicable al caso planteado (05 puntos)</li> <li>3. La solución propuesta considera a lo menos 3 consecuencias del manejo inadecuado del tiempo (10 puntos)</li> <li>4. El ejemplo práctico de la solución planteada es aplicable a la situación planteada (15 puntos)</li> </ol>	35
<p>Describe clara y objetivamente(de una persona de su entorno laboral):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Describe la problemática de su perfil profesional (03 puntos)</li> <li>b. Describe a lo menos 3 factores que afectan su productividad (06 puntos)</li> <li>c. Describe a lo menos 3 desperdiciadores de tiempo (06 puntos)</li> </ol>	15
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>



#### e. ACTIVIDAD

Aurelio, empleado administrativo de Segovia y Asociados S.A, lleva 3 años en la organización, es conocido por tener siempre buena disposición para ayudar a sus colegas con sus quehaceres, pero a la vez también es conocido por nunca cumplir los plazos de entrega solicitados por sus superiores. Dado el constante atraso laboral, se lleva todos los días a su casa un maletín que contiene documentos de la oficina para terminar su trabajo pendiente.

PREGUNTAS:

2. Cuál es el problema de la situación planteada?
3. Cuáles serán los efectos, para Aurelio, de la mala administración de sus laborales? Proponga una solución para cambiar la conducta dispendiosa de tiempo de Aurelio, señalando un ejemplo de cómo aplicar la solución.
4. Escoja a una persona de su entorno laboral y realice:
  - a. Descripción de su perfil profesional relacionado a su nivel de productividad
  - b. Descripción de factores que afectan su productividad
  - c. Descripción de desperdiciadores de tiempo



## UNIDAD III

GESTION DEL TIEMPO

# Evaluación

## EVALUACIÓN DE DIAGNÓSTICO – MODULO 3

### 1. ANTECEDENTES DEL PARTICIPANTE:

a. Nombre: \_\_\_\_\_ Rut: \_\_\_\_\_

b. Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

### 2. INSTRUCCIONES GENERALES:

En base a lo aprendido hasta ahora, describa a qué se refiere cada concepto señalado.

CONCEPTO:	DESCRIPCIÓN
GESTIÓN DEL TIEMPO	
DISTRACTORES EN PROCESO ADMINISTRATIVO:	
PRINCIPIO DE PARETO	
ORDEN DE PRIORIDAD DE TAREAS	
DESPERDIOS DE TIEMPO EXTERNOS	
PÉRDIDA DE LA LIBERTAD PERSONAL	

## 1. INTRODUCCIÓN

¿Cuántas veces nos hemos preguntado en qué se nos ha ido el tiempo? Mirando el reloj, nos sorprendemos por lo avanzado de la hora y porque no hemos logrado concretar nada de lo que nos habíamos propuesto. Al notar que se acumulan las tareas sin iniciar, como

también las “a medio terminar”, empezamos a sentir la presión y los primeros indicios de stress.

A lo largo de la jornada nos retrasamos en nuestras tareas, por múltiples factores (tanto internos como externos a nosotros mismos), que nos van apresando y retrasando en la senda de la ejecución de las tareas importantes a realizar. Puesto que durante la jornada laboral no encontramos el momento efectivo para realizar las tareas, por la presencia de interrupciones constantes de compañeros, visitas no deseadas, conflictos, llamadas telefónicas, reuniones imprevistas, etc., se instaura el trabajo post trabajo, es decir, resolver luego de la jornada laboral mediante horas extras (restándole horas a la vida personal).

Entonces, llega el momento de analizar en qué desperdiciamos el tiempo y cómo comenzar a utilizarlo de forma óptima para finalizar las tareas que iniciamos en tiempos adecuados y de buena forma. Tal análisis, debe permitir detectar cuánto tiempo hemos desperdiciado en tareas de poca importancia u otros distractores y volcarlo en las actividades que realmente requieren mayor cantidad de horas.





## INFLUENCIA DE LOS DESPERDICIADORES O DISTRACTORES EN LAS ETAPAS DE ADMINISTRACIÓN

Para obtener los resultados que esperamos, de la mano del proceso administrativo, se debe mantener la secuencia lógica y estructurada que ese modelo plantea. Debemos ser capaces de aislar los desperdiciadores de tiempo en las etapas de previsión, planeación (planificación), organización, integración, dirección y control, para que todo funcione correctamente y obtengamos los resultados esperados en el tiempo determinado. Antes de continuar, haremos un breve repaso sobre los aspectos más relevantes de los desperdiciadores de tiempo.

### 1. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS DESPERDICIADORES DE TIEMPO (DDT) EN EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN

Los distractores o desperdiciadores de tiempo son aquella suma de imprevistos y/o costumbres que nos restan minutos- e incluso horas-de trabajo efectivo. Detectarlos es el primer paso que nos permitirá hacerles frente para combatirlos. Se definen como:

*Cualquier cosa, situación o acción que impide que una persona alcance sus objetivos de forma efectiva.*

Los distractores o desperdiciadores de tiempo se dividen en:

- Externos (si son provocados por otras personas)
- Internos (cuando somos nosotros que los provocamos)

Para que el proceso administrativo siga su curso normal de forma efectiva, frente a la identificación de los DDT debemos teorizar sobre cuál es el origen de los DDT para poder establecer un plan para abordarlos y, de esa forma, minimizar el impacto perjudicial que están causando o que podrían causar en la gestión de nuestro tiempo y en todas las etapas del proceso administrativo.

Si hablamos del caso de jefaturas, el plan deberá ser comunicado a todos quienes están involucrados en cierto proyecto y son parte de la consecución de los objetivos.

A continuación, revisaremos en detalle los desperdiciadores que están presentes en cada una de las etapas del proceso administrativo, sus definiciones, causas y cómo abordarlos.

### 2. PLAN DE MITIGACIÓN Y CONTROL SEGÚN EL TIPO DE DESPERDICIADORES DE TIEMPO

Para lograr aminorar o erradicar la desviación entre el objetivo (lo esperado) y lo que hacemos (lo alcanzado) provocado por los DDT, analizaremos cómo éstos se entrecruzan con las principales etapas del proceso administrativo: planeación (planificación), organización, integración, dirección y control.

A continuación revisaremos desperdiciadores de tiempo para cada etapa de la planificación y cómo dar solución ante esa situación



#### a. Planificación

La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias que te permitan realizar los objetivos organizacionales

- **Falta de objetivos:** este desperdiciador también incluye a la falta de prioridades y de un plan diario. Esto impide tener certeza de dónde se debe llegar, por dónde se debe comenzar y de qué forma. En este tema no podemos improvisar, las consecuencias de una mala definición inicial son totalmente negativas para el profesional y la organización.
- **Solución:** Debes adquirir el hábito de definir objetivos. Una de las formas para adquirir el hábito y comenzar a entrenar esta conducta es estableciendo objetivos en tus tareas personales. Cada día será más fácil y habitual, transformándose en hábito. Pega en tu oficina, en un lugar visible, los objetivos que te has propuesto a corto, mediano y largo plazo para que no pierdas de vista la planificación diaria y el por qué estás realizando cada tarea que haces. Haz también, reuniones de inicio de proyecto. Cuando hayas concretado alguna meta, tárjala del listado.
- **Administración por crisis:** este es el ejemplo más claro de no prever las situaciones, sino que actuar de forma reactiva, es decir, sólo cuando se presentan. El prever o prevenir, permite controlar las variables que puedan perjudicar la consecución del objetivo y que atentan contra la administración efectiva del tiempo, pues en las situaciones de crisis se fugan tiempos valiosos.
  - **Solución:** Al momento de planificar, debes considerar también las situaciones problemáticas que puedan suceder, para ello resulta óptimo que en la reunión de inicio incluyas a los otros sujetos participantes del proyecto y los instes a comunicar sus aprehensiones al respecto, de ello emergerán las situaciones críticas.
- **Intentar mucho al mismo tiempo:** cuando nos sobrecargamos de labores, no podremos dar abasto a realizarlas todas con la misma efectividad y prolividad. Es una mala administración, hablando del proceso administrativo, puesto que existe la posibilidad de delegación y establecer responsabilidades.
  - **Solución:** Frente a este DDT, recomendamos que en la reunión de inicio de proyecto delimites las responsabilidades de cada uno de los sujetos participantes del proyecto, de acuerdo a sus competencias, conocimientos y destrezas; de esa forma sabrás qué delegar y a quién y podrás destinar el tiempo suficiente a un número acotado de tareas, lo que te permitirá asegurar su correcta ejecución.

#### b. Organización:

Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la empresa persigue.



## Perder Tiempo



<i>Desperdiciadores</i>	<i>Antidesperdiciador</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de objetivos, prioridades y planificación diaria.</li><li>- Manejo por crisis y prioridades cambiadas.</li><li>- Intentar demasiado a la vez e incapacidad de decir “no”.</li><li>- Estimaciones irreales de tiempo.</li><li>- Prisa e impaciencia en el desarrollo de las tareas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planifica anticipadamente</li><li>- Prioriza</li><li>- Estima plazos y tiempos reales</li><li>- Ten una conducta y pensamiento flexible ante tus planes</li><li>- Mantén siempre un plan de contingencia</li><li>- Ajústate a la realidad y analiza los problemas desde ese punto de vista</li><li>- No pierdas la calma frente a las urgencias</li><li>- Planifica para cumplir con los objetivos</li></ul>

- **Desorganización o improvisación:** la desorganización hace perder tiempo a todos, incluso el propio, puesto que en el proceso administrativo es de primera importancia ser ordenado frente a cada una de las tareas que emprendemos.
  - Solución: Algunas estrategias óptimas para hacer eficiente el tiempo personal y organizacional son: crear minutos, ordenar alfabéticamente los documentos, denominar de forma fácil y clara las versiones (no con nombres de fantasía), permitirá a la hora de programar reuniones o de buscar información para compartirla con los sujetos involucrados en el proyecto, no cometer errores que provocarán fuga de tiempo o duplicidad de tareas. Otras acciones inmediatas que son de fácil implementación y, si eres constante, te beneficiarán rápidamente son mantener un orden el escritorio, en los documentos físicos y en las instrucciones que entregamos a los demás.
- **Duplicidad:** la duplicidad implica hacer la tarea dos veces por distintas personas, lo cual es, sin duda, una conducta ineficiente. Para ello es necesaria una organización acabada, en la que se tenga claridad de quién o quiénes son los sujetos más idóneos para dar un primer filtro a las tareas y que, posteriormente, el o los líderes claves den el visto bueno final.
  - Para ello debemos recurrir a la lista de datos que hicimos en la reunión inicial para entregarles las responsabilidades acordes a su perfil y luego validar u objetar algunos aspectos que generen dudas respecto de decisiones o acciones realizadas, si delimitaste correctamente las responsabilidades de los involucrados en el proyecto, es decir, que fueron seleccionados adecuadamente, según sus competencias, conocimientos y destrezas, cada uno debería cumplir con su trabajo sin problemas o necesidad que los líderes claves rehagan lo hecho, sólo dar sus vistos buenos. Además, la burocracia debe combatirse con argumentos y hechos, las organizaciones generalmente están dispuestas a establecer políticas de puertas abiertas, siempre y cuando los líderes claves muestren responsabilidad frente a sus actos y decisiones.

Sé responsable, constante y consistente, crea denominaciones para los documentos que sean conocidas masivamente e informadas a la totalidad de tus trabajadores, sé proactivo y autocrítico

#### c. Integración:

- **Equipo incorrecto:** en la etapa de integración se dota de elementos materiales y no materiales asociados al plan. Por ello, es importante seleccionar adecuadamente al equipo de trabajo (recurso humano), puesto que los recursos financieros y los materiales que se han destinado para cumplir de forma eficiente y eficaz el objetivo, dependen totalmente del buen o mal uso que se le den y también, de las personas con las que te rodeaste para cumplirlo.
  - **Solución:** Procura realizar de forma acuciosa un análisis de las habilidades de cada uno de los miembros, una lista detallada de qué se utilizará, por



# Perder Tiempo

DESPERDIOS	ANTIDESPERDIDOR
<ul style="list-style-type: none"><li>- Desorganización personal (escritorio y computador desordenado).</li><li>- Duplicación de esfuerzos.</li><li>- Papeleo y burocracia.</li><li>- Sistema de archivos Inadecuado e ineficiente.</li><li>- Equipo inadecuado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Procurar rendir cuentas sobre el trabajo a una sola persona para evitar duplicidad de información y tareas.</li><li>- Alinear y equilibrar la responsabilidad y autoridad para cumplir con las expectativas que se tienen de nosotros.</li><li>- Enfocarse en la actividad y los resultados, más que en una labor puntual.</li><li>- Procurar una carga de trabajo que se ajuste a nuestras capacidades.</li></ul>



- quién y de qué forma o momento, esto te permitirá llevar un control y evitar rodearte del equipo incorrecto, el cual puede mermar el tiempo destinado para el proyecto en particular. Realiza este ejercicio siempre que puedas, te ahorrará malos ratos y tiempo.
- **Personal dependiente y poco capacitado:** totalmente ligado al DDT anterior. Si los sujetos no cuentan con las competencias necesarias y además no tienen iniciativa, el proyecto no fluirá correctamente, puesto que deberás estar pendiente de todo y en todo momento (intentar hacer muchas cosas a la vez). En el proceso administrativo es necesario que las piezas funcionen interconectadas, pero a la vez con cierta independencia, es así que al dar una instrucción los sujetos debiesen ser capaces de finalizarla sin desgastes o errores (están capacitados) y sin cuestionamientos constantes (no saben o no quieren) todo lo anterior atenta con la administración efectiva del tiempo, ya que se te interrumpirá en tus labores mucho más de lo que desearías.
  - **Solución:** Para sopesar este DDT, debes tener la certeza de que tu equipo de trabajo es capaz de hacer las cosas y que cuentan con la iniciativa necesaria para resolver pequeños problemas que se les presenten. Si el equipo es algo disímil en el nivel de conocimientos, ocúpate de nivelarlos, realizando pequeñas charlas, circulares, lectura de algunas temáticas, etc. Todo ello permitirá que el conocimiento sea uniforme y que el trabajo se desarrolle sin mayores sobresaltos. No olvides validar los pequeños aciertos del equipo de trabajo, eso les permitirá tener más confianza en sí mismos y la iniciativa necesaria para optimizar los tiempos.
- d. **Dirección:** Etapa en la que se influye, dirige y motiva a los trabajadores para que realicen las tareas esenciales definidas en etapas anteriores.
- **Falta trabajo en equipo:** a nivel organizacional el espíritu de trabajo en equipo y la conciencia que cada uno de los trabajadores es parte importante del mismo y debe estar instaurado, esto permitirá que cada uno se haga cargo de sus responsabilidades, pues bien saben que sus atrasos o ineficiencias afectarán a sus compañeros.
  - **Solución:** Si no está instaurado el sentido de cohesión en la organización, hazlo en tu equipo de trabajo, muéstralas la interconexión de sus labores, haz reuniones creativas y resolutivas, en las que todos puedan aportar sus ideas y visiones para consolidarlas en una en común. Esto permitirá que el tiempo se optimice y todo funcione coordinadamente, como es necesario. Transmite la idea que los triunfos son de todos y las derrotas, tuyas. Esto creará fidelidad en tu equipo de trabajo.
- **Delegación inadecuada:** conocer a tu equipo para identificar quién es el sujeto más idóneo para realizar tal o cual actividad es algo que debes implementar.
  - **Solución:** Una buena forma es observándolos y luego preguntándoles qué es lo que ellos saben hacer, para qué creen que tienen más habilidades; muchas veces emergen de esas conversaciones datos desconocidos que pueden aportar muchísimo a las fortalezas del equipo, como por ejemplo, conocimientos que poseen y que en la organización desconocían. Tener tal información sobre el equipo de trabajo permitirá, sin duda, realizar una delegación eficaz.
- **Ausentismo o rotación:** un buen jefe siempre sabe lo que le sucede a sus trabajadores, conoce sus vidas y sus afecciones.
  - **Solución:** Frente al ausentismo o rotación se pueden dar dos variables, problemas personales o falta de motivación. Si estás al tanto sobre qué le



- sucede a tus colaboradores, podrás atender a tiempo sus requerimientos, apoyarlos y comprometerlos, también prever si debes reemplazar a alguien por el mal momento que está viviendo y darle otro tipo de tareas hasta que se recupere de su aflicción. Sobre la motivación, también debes ocuparte de automotivarte y motivar a los demás, celebrando la consecución de metas, las buenas prácticas, los tiempos, etc. Toda pequeña señal que muestre que las cosas están bien encaminadas y que hay un esfuerzo de todos, si puedes recompensar, aún mejor. Todo lo anterior permitirá controlar en cierta medida el ausentismo y la rotación.

**e. Control:**

Etapa con mayor cantidad de desperdiciadores, en la que se evalúa el desempeño general frente a un plan.

DESPERDICIADORES	ANTIDESPERDICIADOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucramiento en detalles rutinarios.</li> <li>- Falta de motivación e indiferencia.</li> <li>- Falta de trabajo en equipo.</li> <li>- Falta o exceso de personal.</li> <li>- Alta tasa de ausentismo o rotación de personal.</li> <li>- Problemas personales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acepta las situaciones que se presenten tal cual son.</li> <li>- Crea y mantén hábitos que optimicen tu tiempo.</li> <li>- Elimina o reduce los detalles y tareas rutinarias.</li> <li>- Prepárate con antelación y discrimina tareas, para crear un aumento en tu productividad.</li> <li>- Recuerda siempre la importancia de tu trabajo, tus tareas están encadenadas a las del resto de la organización. Tú fallas, todos fallan</li> </ul>





- **Visitas o llamados inesperados:** quién no ha escuchado la frase ¿Tienes 1 minuto? (sabes que siempre serán muchos más). Cuando es una persona con la que se tiene confianza, se le puede emplazar a tratar el tema en otro momento, puesto que ese tipo de interrupciones nos distrae, sacándonos del estado de concentración necesario y obligándonos a recomenzar la tarea. Muchos directivos se jactan que siempre tienen su puerta abierta y están disponibles en todo momento, sin embargo, es una conducta que atenta con la administración efectiva. Sí, es necesario ser cercano y estar disponible para los demás, pero controlando en todo momento la gestión de su tiempo.
  - **Solución:** Respecto de los llamados, el teléfono es uno de los principales ladrones del tiempo, pero también es una imagen que los miembros y clientes tienen de la organización, por ello debe tener especial cuidado con desatenderlo.
  - Hay momentos en que se puede tener la puerta cerrada, y sólo atender si realmente es algo urgente e importante, todo lo demás se debe resolver diciendo "me parece interesante, quedamos mañana a tal hora en mi despacho para verlo" o señalando que dudas, visitas o llamados se atenderán a determinada hora del día, ya que el resto de la jornada la tienes programado con otras actividades impostergables (la realización de tus propias tareas).
- **Exceso de perfeccionismo:** en muchos casos nuestro propio deseo de hacer las cosas perfectas, es uno de los principales obstáculos para no hacerlas a tiempo. En tu trabajo, hay innumerables momentos a lo largo del día, en que no ser perfecto tiene más sentido desde el punto de vista práctico y economizador de tiempo.
  - **Solución:** Para ello es importante eliminar la propensión a recopilar en exceso información y sustituirlo por la actitud de obtener sólo la necesaria para la toma de decisiones, pues más allá de eso se hace innecesaria o no relevante.
- **Incapacidad de decir "no":** a muchas personas le resulta difícil decir que no y terminan sobrecargándose con tareas que realmente no son suyas. Entre sus causas pueden encontrarse una necesidad excesiva de querer agradar, de integración o porque siente temor, ya que no tiene las habilidades necesarias para decirlo de forma apropiada. La realidad es que muchos aceptan invitaciones por no saber decir que no o se hacen cargo de trabajos que realmente no les corresponden. Finalmente estos actos o tareas, terminan mermando nuestro tiempo.

DESPERDICIADORES	ANTIDESPERDICIADOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interrupciones (fono, visitas, etc.).</li> <li>- Sociabilización ociosa.</li> <li>- Tareas inconclusas.</li> <li>- Instrucción y comunicación poco clara.</li> <li>- Control estricto limita la iniciativa y la capacidad de creación.</li> <li>- Postergación e indecisión.</li> <li>- Incapacidad para decir «no».</li> <li>- Ansiedad por el control de detalles.</li> <li>- Decisiones al instante y precipitadas, entre otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crea hábitos laborales y lleva el control de tus tareas.</li> <li>- Mantén siempre alternativas de acción frente a las situaciones cotidianas.</li> <li>- Toma las decisiones en el momento que corresponda.</li> <li>- Resuelve problemas reales y presentes y evita perder el tiempo en buscar a los responsables.</li> <li>- Siempre termina las tareas que has comenzado.</li> <li>- Concéntrate en las metas.</li> </ul>



## Tratamiento de otros desperdiciadores de Tiempo

- **El email.** Tenerlo siempre abierto con ventanas emergentes que nos avisan de la llegada de correos provoca distracciones innecesarias. Desconecta el avisador de mensajes nuevos así evitarás desconcentrarte. Define y concreta franjas horarias dedicadas a repasar los mails (se recomienda no hacerlo más de 3 veces al día). Puedes incluso configurar el mail para recibir los correos en franjas horarias determinadas y así evitar tentaciones de consultar tus correos fuera de las horas dedicadas a ello.
- **Las reuniones demasiado frecuentes, demasiado largas y mal preparadas.** **No** es lo mismo asistir a una reunión que participar. Preparar bien una reunión es fundamental para aprovecharla bien, tomar decisiones adecuadas etc... Si asistes a una reunión sin haber hecho el trabajo previo estáis perdiendo el tiempo y lo haces perder a los demás.
- **Desorden:** si destinamos unos pocos minutos cada día a archivar, nos evitaremos perder horas buscando un papel por el escritorio. Cuesta, pero vale la pena.
- Las conversaciones e interrupciones de colegas.
- Mala gestión de conflictos que perduran.
- La falta de información
- Comunicación ineficaz
- La mala organización de los demás.
- Los procedimientos administrativos demasiado engorrosos.
- Papeleo y lectura
- Socialización (personal y virtual)
- Escasa disciplina personal



## ¿POR QUÉ OCURRE LA PÉRDIDA DE TIEMPO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO?

En general se debe principalmente a la falta de planificación de nuestras tareas diarias y también, por la falta de motivación que nos producen las actividades que debemos desarrollar.

Esto acontece principalmente por:

- a. El desconocimiento de nuestro cronotipo
- b. La insuficiente/ineficaz delegación de tareas.
- c. La incorrecta gestión de la propia agenda laboral.
- d. No aceptar que estamos imposibilitados de hacerlo todo
- e. exceso de información para analizar y procesar
- f. falta de objetivos previamente definidos
- g. no distinguir entre lo que es importante y lo que es urgente.

## 2. COMO COMENZAR A GESTIONAR EL TIEMPO

- a. Para optimizar la gestión del tiempo es indispensable una buena planificación. Esta debe contener:

- El establecimiento de objetivos.
- La elección de los medios más convenientes para alcanzarlos antes de emprender la acción, como planes y programas.
- La toma de decisiones previa a la acción.
- El decidir con anticipación lo que hay que hacer y cómo deberá hacerse.

Un minuto invertido en planificación de actividades ahorra hasta diez en la ejecución de las mismas.

**b. Algunas recomendaciones para planificar el tiempo:**

- A última hora de la jornada confeccionar una lista de actividades por hacer.
- A primera hora de cada día, revisar la lista antes de empezar.
- Evaluar el grado de urgencia e importancia de cada tarea y establecer prioridades.
- Ir marcando en la lista cada actividad completada y actualizarla cuando sea necesario o si se produce algún cambio que afecta al orden de ejecución programado.



**c. Existen algunas prácticas comúnmente usadas en la optimización del rendimiento laboral, entre las que se encuentran:**

- Posponer, cuando sea posible, las actividades que más nos gustan para el final en vez de retrasar la ejecución de esas otras que resultan más engorrosas, que más trabajo nos cuesta hacer o menos nos gustan. Cuanto antes nos quitemos este asunto de encima menos tiempo dedicaremos a pensar en él y más podremos invertir en otros temas de más fácil solución.
- Ejecutar las tareas que llevan poco tiempo cuanto antes para tacharlas de la lista.
- Identificar en qué horas se es más productivo (generalmente entre las 10 y las 12 de la mañana), para durante ese tiempo hacer las tareas que más concentración o esfuerzo requieran.
- No programar las reuniones para última hora de la jornada, ya que al final no resultan productivas porque se pierde mucha concentración en estar pendiente de la hora de salida.

**d. Definición de objetivos:**

Evidentemente para organizar nuestro tiempo debemos, en primer lugar, determinar qué acciones o tareas son las más importantes. Por importantes entendemos aquellas tareas que inciden, de alguna forma, en las áreas estratégicas de la empresa, en la misión, objetivos, costos o ingresos. Para fijarnos objetivos, podemos ayudarnos de la metodología que ya revisamos (SMART), pero también es necesario conocer claramente cuáles son nuestras responsabilidades y funciones en el equipo y en la organización, de esta manera será más sencillo poder organizarnos.

Los objetivos permiten la autodisciplina y la automotivación, las cuales dan sentido a las tareas que desarrollamos y planificarnos. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación.

Los objetivos se dividen en:

- **De corto plazo:** también son conocidos como individuales u operacionales, aquellos que debemos realizar en un plazo menor a un año. Para cumplir con cada uno de ellos debemos establecer un plan para que sean consistentes con el objetivo final.
- **-De largo plazo:** conocidos también como objetivos estratégicos. Tienen contemplados plazos mayores a un año (entre 3 y 5), se enfocan en:
  - Capacitación y mejoramiento del personal.
  - Crecimiento sostenido.
  - Consolidar el patrimonio
  - Crear una solución integral para consolidarse en la excelencia organizacional, etc.

Tu primer paso a dar en la gestión del tiempo para ser más eficiente y simplificar tu vida es definir tus objetivos.

Los objetivos son el pilar básico de tu productividad. Esenciales en la gestión del tiempo. Los que van a sostener tu sistema.

Son ese resultado final para el que vas a trabajar, dedicar tu tiempo y recursos

*//Definir objetivos es la mejor estrategia para ahorrar tiempo//*

Planifica un bloque importante de tu tiempo a definir tus objetivos. No puedes aprovechar tu tiempo al máximo si no sabes qué es lo que quieras lograr a corto, medio y largo plazo.

**c) ¿Qué es un objetivo?**

Un objetivo es algo que quieras y un estado al que te gustaría llegar.

**d) ¿Qué son las metas?**

Son pequeños objetivos u objetivos parciales, que permiten realizar el objetivo, pueden ser entendidas desde términos cualitativos y cuantitativos.

**e) ¿Cómo definir tu objetivo?**

Tan sencillo como expresándolo en una frase, comenzando con un “quiero”.

Un objetivo no es una consecuencia, es algo que buscas.

*“Quiero adelgazar” es lo que buscas*

*“Buena salud” la consecuencia.*



**f) Por qué es importante definir objetivos?**

Para dar un significado a la gestión del tiempo. Y centrar de manera clara tu acción.

Para saber hacia dónde vas y la dirección que debes tomar para alcanzar un resultado.

Para evitar pérdidas de tiempo innecesarias y mantener tu foco de atención en un fin, controlando lo que haces.

Para medir tus resultados y sus consecuencias



Si no sabes cuál es tu objetivo, cómo vas a saber si deberías o no hacer una determinada tarea.

Cuanto más tardes en definir tus objetivos, más tiempo estarás perdiendo en acciones poco importantes.

### **¿Has escrito alguna vez en un papel tus objetivos?**

Aunque tus objetivos existen y sabes que están ahí.

¿Crees que los tienes claros?

¿Serías capaz de enumerarlos?

Definir objetivos requiere de unos pasos muy sencillos.

La clave está en pensar por escrito. Al escribir estás materializando y tus pensamientos se vuelven tangibles y concretos. La simple acción de escribirlos aumenta las posibilidades de lograrlos.

La finalidad de los objetivos es evitar la mala gestión del tiempo, ya que confiere al tiempo la debida importancia y nos obliga a utilizarlo eficientemente, (pues nos enriela en la senda del logro de los objetivos que hemos delimitado, indicándonos el camino a seguir). De esta forma, logramos conocer hacia dónde vamos, previendo situaciones y dejando de lado la reactividad que habitualmente manifestamos, actualizando los objetivos a medida que evolucionan los hechos y las expectativas de todos los participantes, evitando la pérdida de recursos y problemas con el equipo de trabajo.

#### **a) Pasos para definir objetivos.**

- Decidir de manera exacta lo que quieras en cada una de las áreas de tu vida.
- Escribirlo de manera clara y medible.
- Establecer un límite de tiempo y fijar una fecha tope para conseguirlo.
- Hacer una lista de todo lo que tendrás que hacer para cumplir el objetivo.
- Organizar tu lista.
- Trazar un plan para trabajar sobre las acciones de tu lista.
- Empezar de manera inmediata con la primera acción de tu lista.
- Acción diaria. Crear la disciplina de hacer algo cada día que te acerque a tu objetivo.

Puede sonar obvio que el punto de partida sea el concertar objetivos y que éstos deben estar listados y anotados para poder acceder a su revisión en todo momento, pero no es evidente la forma en que se deben estructurar. Es en ese momento donde nos encontramos con grandes dificultades para definirlos y que pueden jugar a favor o en contra de mejorar la forma de administrar el tiempo. Una metodología sencilla para definir objetivos es la denominada **SMART**, que proviene de un acrónimo inglés, que indica considerar las siguientes características para estructurar los objetivos:



- **ESPECIFICO:** Cuanto más específico y simple sea más éxito tendrás de alcanzarlo. Responde: ¿Qué quiero? ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo va a cambiar mi situación actual? ¿Dónde? y ¿Cuándo?
- **MEDIBLE:** Que puedas evaluar que lo estás cumpliendo.
- **ALCANZABLE:** Que no sea imposible, pero que te haga salir de tu zona de confort.
- **REALISTA:** En equilibrio con tu visión, tus valores y recursos para lograrlo.
- **TEMPORABLE:** medible en el tiempo. Fija una fecha para conseguirlo.

<b>S</b> Specific	<p><b>Específicos</b></p> <p>El objetivo debe tener una acción determinada.</p> <p>Tip: evita palabras vagas, identifica el contexto, desmenuza los componentes del objetivo, pregúntate: ¿a qué me refiero cuando digo...?</p> <p>Pregunta que debes hacerte al plantearte: ¿es un <b>objetivo específico</b>?</p>
<b>M</b> Measurable	<p><b>Medibles</b></p> <p>Los objetivos que no se pueden medir no sirven, porque no se puede confirmar si se han logrado o no.</p> <p>Tip: debe poder medirse en costes, cantidad, tiempo, etc. Si pueden ser medidos pueden verificarse o confirmarse. Se debe tener claro cuál será el método o sistema de medición, pregúntate: ¿cómo sabré si he alcanzado mi objetivo?</p> <p>Pregunta que debes hacerte al plantearte: ¿es <b>medible</b>?</p>

A Achievable	<p><b><u>Alcanzables</u></b></p> <p>Debe ser factible, de acuerdo a los medios y capacidades con las que disponemos, si todos los involucrados están de acuerdo y comprometidos con el logro del objetivo.</p> <p>Tip: explica el objetivo y su viabilidad a todos los involucrados; los objetivos deben ser desafiantes, pero posibles de lograr (para que el equipo se motive a superarse); pregúntate luego del acuerdo: ¿es desafiante? ¿puede lograrse? ¿es apropiado para mi ahora?</p> <p>Pregunta que debes hacerte al plantearte: ¿es <b>alcanzable y realista</b>?</p>
-----------------	--

R Realistic	<p><b><u>Realistas</u></b></p> <p>El objetivo debe ser motivador para llevarnos hacia la meta y desafiarnos en momentos difíciles.</p> <p>Tip: estos objetivos se aplican a los puestos y a las responsabilidades de los sujetos, pregúntate: ¿el objetivo está alineado con la organización? ¿Puede lograrse en el tiempo propuesto sin comprometer, costes y calidad?</p> <p>Pregunta que debes hacerte al plantearte:</p> <p>Pregunta que debes hacerte al plantearte: ¿Tiene establecido un <b>tiempo limitado</b></p>
----------------	--

T Trackable and time - linked	<p><b><u>Limitado en el tiempo</u></b></p> <p>Se deben construir con plazos definidos, qué debe lograrse, cuándo y por quién (definir claramente el inicio y el final del período).</p> <p>Tip: definir de forma precisa cuándo necesitas tener el objetivo completado, pregúntate: ¿cuándo revisaremos el progreso del objetivo?</p> <p>Pregunta que debes hacerte al plantearte: ¿Cómo debería actuar?</p>
----------------------------------	--



## Ejemplo Objetivo SMART

**Objetivo:** «Aumentar las visitas de nuestro sitio web en un 50% (de 1000 a 1500) en los siguientes 30 días, al duplicar la distribución de contenido y con el fin de prepararnos para el lanzamiento de nuestro nuevo producto».

- S: Aumentar las visitas de nuestro sitio web en un 50%
- M: 50% (de 1,000 a 1,500)
- A: duplicando la distribución de contenido
- R: para prepararnos para el lanzamiento de nuestro nuevo producto.
- T: en los siguientes 30 días

**Objetivo:** «Aumentar las ventas en un 20% (de \$200,000 a \$240,000) en los próximos 12 meses, ofreciendo nuestros nuevos productos a los clientes existentes».

- S: Aumentar las ventas en un 20%
- M: 20% (de \$200,000 a \$240,000)
- A: ofreciendo nuestros nuevos productos a los clientes existentes
- R: (retención de clientes y aumentar ventas)
- T: 12 meses

### e. CÓMO ORGANIZAR MIS TAREAS?

Una vez establecidos los objetivos, comenzaremos por dar un orden de prioridad a cada una de las actividades diarias. A veces se suele asignar un tiempo máximo para cada actividad, con la finalidad de no estar demasiado tiempo ocupados en una tarea que no es



demasiado importante y evitar restarles tiempo a otras que sí lo son. A continuación, revisemos las principales estrategias para comenzar a organizar nuestras tareas. Nos ayudarán a discriminar qué tareas son realmente importantes, reduciendo el espectro de atención y acción; a priorizar, para saber con cuál comenzar y a qué tarea destinarle más tiempo; cuáles podemos sólo monitorear y controlar, porque no es indispensable que las realicemos en primera persona, de manera que podamos reordenar nuestra atareada jornada, para ocuparnos de las tareas que realmente nos proporcionarán recompensas en lo profesional y personal.

### **i. SISTEMAS PARA PRIORIZAR: ANÁLISIS ABC.**

Permite priorizar de manera objetiva.

La primera opción que te propongo para fijar tus prioridades es la más aconsejada por todos los expertos en gestión del tiempo. La llaman el “abuelo” de las estrategias de priorización. Y se la considera la más práctica.

**¿En qué consiste?**

Las actividades o tareas se clasifican con un valor A, B o C.

- **A/ URGENTES/IMPORTANTES.** Tareas que debes hacer pronto porque las consecuencias pueden ser graves o desastrosas. Tareas críticas e inmediatas. Y tareas importantes porque te pueden ocasionar resultados extraordinarios.
- **B/ IMPORTANTES/ NO URGENTES.** Son tareas igual de importantes que las del grupo A, pero no son urgentes. Si las pospones demasiado tiempo, pueden convertirse en urgentes.
- **C/ NO URGENTES/NO IMPORTANTES.** Tareas que puedes aplazar sin que las consecuencias sean desastrosas o alarmantes. Tareas que pueden estar en esta lista de manera indefinida o con el tiempo pasar a las listas B o A.

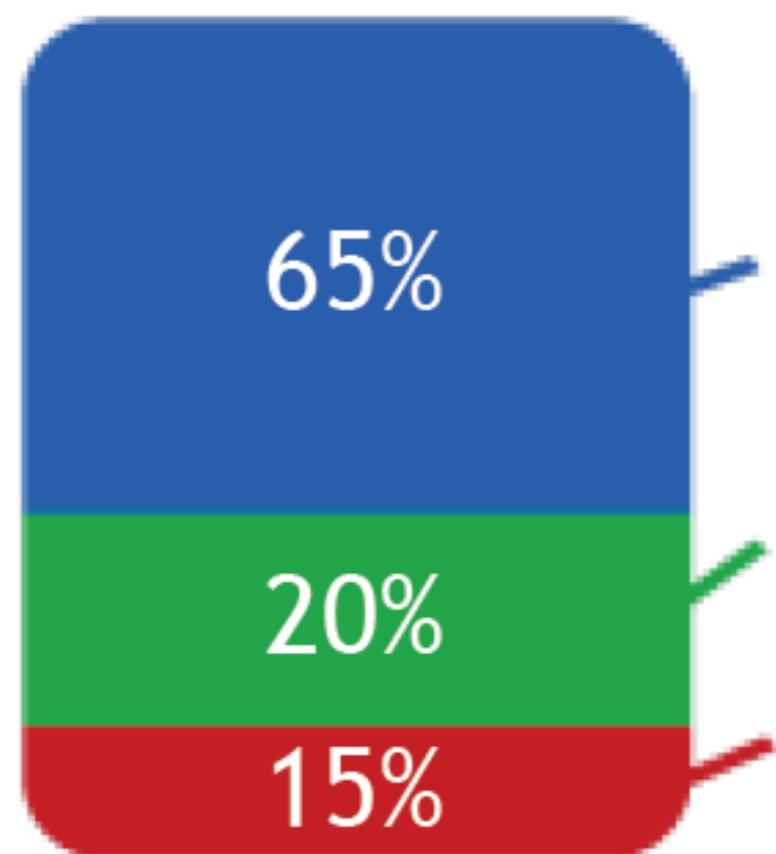
Deberíamos ser capaces de solucionar al inicio de la jornada lo que es importante y urgente, ayudados por los colaboradores, con una delegación eficaz para centrarnos totalmente en el punto 2, lo importante y no urgente que hemos planificado debidamente. La tabla anterior debe servirte para idear el orden de prioridades en base a tus objetivos.

Esto no significa que debamos olvidar a las tareas clasificadas como C, sino asignar el tiempo debido a las tareas importantes, hacer siempre lo más importante. En resumen, la prioridad atiende a la importancia de una acción, pero no se debe dejar de hacer nada de lo que es realmente necesario.



## Ejemplo Objetivo SMART

### VALOR DE LA TAREA

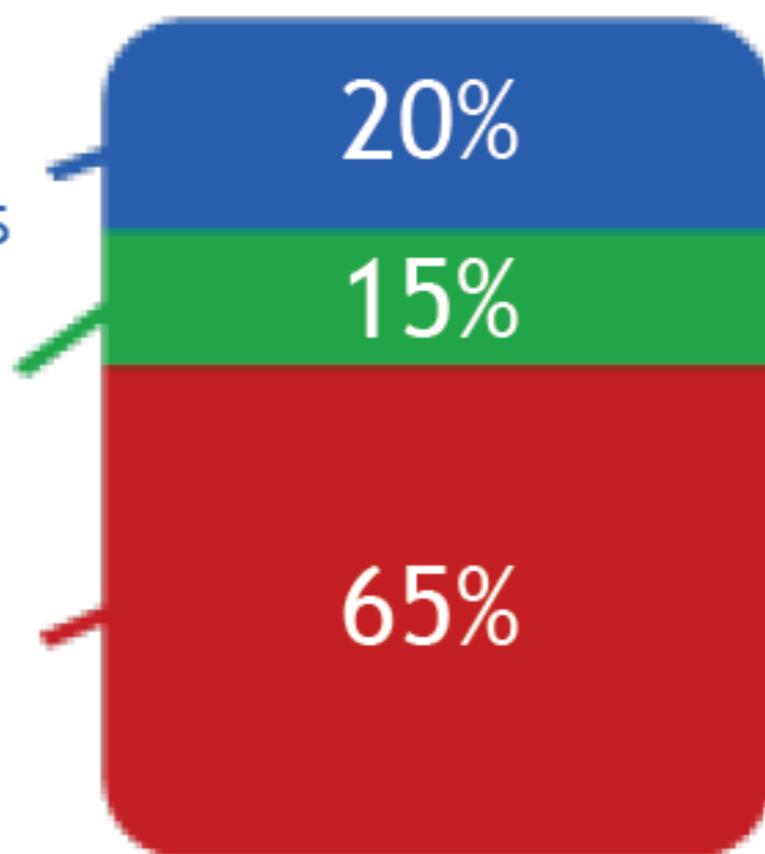


### TIEMPO REALMENTE EMPLEADO

Tareas A  
MUY IMPORTANTES

Tareas B  
IMPORTANTES

Tareas C  
RUTINARIAS



Una tarea urgente se hace antes que una tarea crítica.

Para empezar con este sistema de clasificación. Haz una lista al azar de todas tus tareas pendientes y califica cada una con A, B, o C. Y a partir de esta lista dirige la programación en tu agenda.

Posiblemente esta calificación te suponga la reorganización temporal de alguna de las tareas que ya tenías programadas y anotadas en tu agenda.

Como parte de tu rutina diaria al planificar el día siguiente revisa tus listas A y B.

Y los viernes como parte de tu rutina semanal y junto a la planificación semanal la lista C, también, por si necesitas ascender alguna tarea a las listas B y A.

El análisis ABC, suele combinarse con el principio de Pareto

Dwight D. Eisenhower fue un general estadounidense que dirigió las tropas durante la segunda guerra mundial y que, posteriormente, se convirtió en el 34º presidente de los Estados Unidos de América. Independientemente de su vida como militar y político, creó la que se viene a denominar matriz de Eisenhower como solución a las muchas decisiones que tenía que tomar a lo largo de los días durante la guerra.

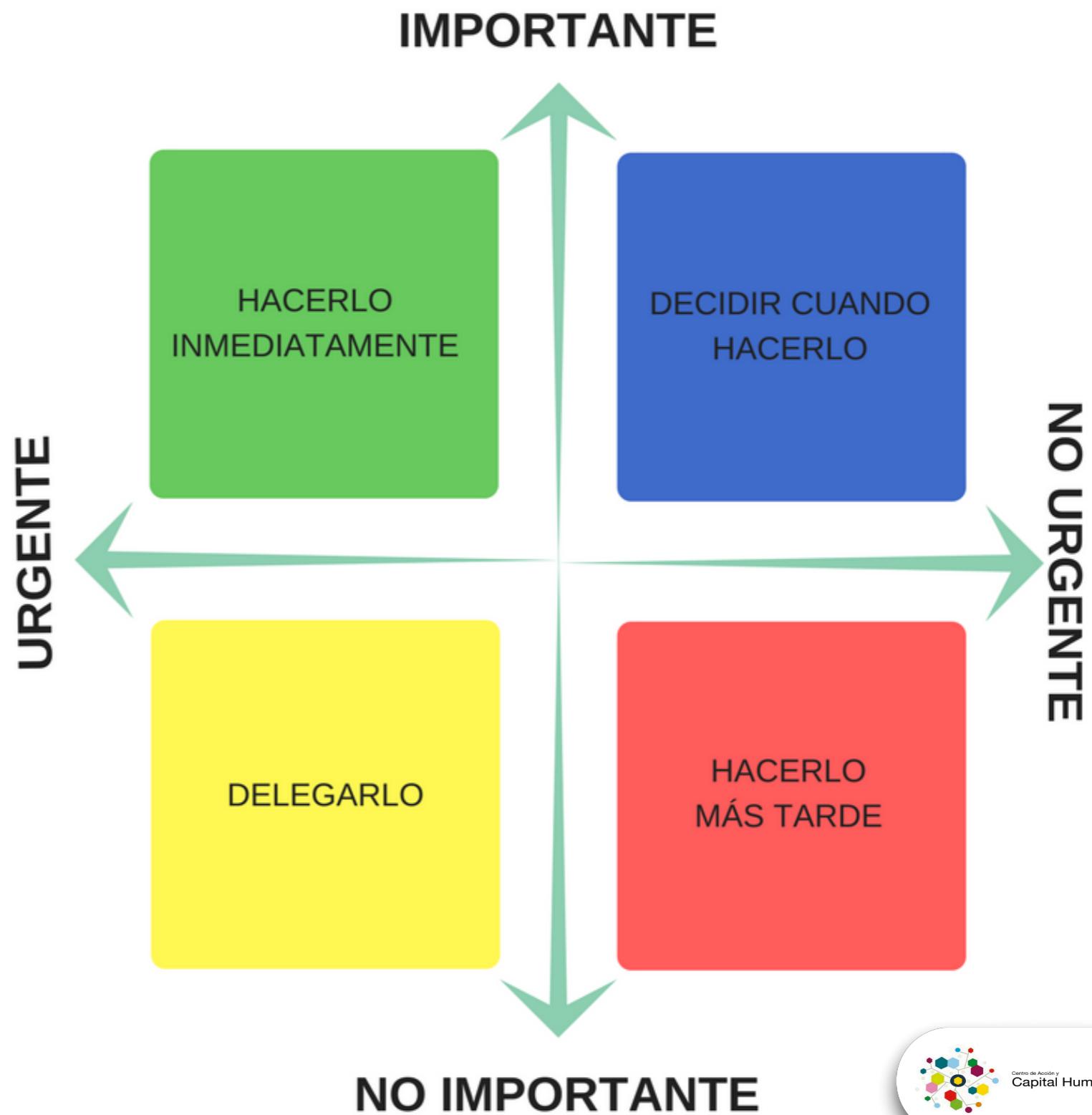
Se trata de un principio donde clasifica en un cuadrante las tareas o decisiones a tomar según sean urgentes o no, o importantes o no.



## ii. Delegar

Se define como: *“El proceso que permite conceder a otro realizar una función, otorgándole autoridad y libertad para su ejecución, pero conservando siempre la responsabilidad final sobre el resultado”*.

Si logramos delegar correctamente, podremos optimizar nuestro tiempo y el de los demás. No necesariamente somos los más idóneos para realizar ciertas tareas, pero si detectamos que otro sí lo es, debemos ser astutos y perspicaces para otorgarle la responsabilidad, sin olvidar que se debe realizar un monitoreo frente a ellas puesto que no se pierde la responsabilidad propia con tal delegación, pero debemos ser pacientes, puesto que la persona en la que delegamos puede tener otros tiempos de desarrollo, por ello es bueno establecer claramente una fecha de inicio y otra de término para la tarea delegada. Para que sea eficaz, debemos proporcionar instrucciones claras y precisas y asegurarnos que el mensaje se entendió en su totalidad.



La delegación permite en los trabajadores la posibilidad de desarrollo, propicia la motivación, además de darles más experiencia, lo que los empodera y crea fidelidad. A nivel empresa, aumenta la productividad, optimiza la utilización de los recursos y crea un ambiente agradable de trabajo, ya que todos sienten que tienen las mismas posibilidades

#### ***¿Cómo delegar de una manera eficaz?***

Lo primero es superar el miedo a delegar y a perder el control sobre la tarea o sobre tu proyecto. Tú no eres la única persona capaz de hacer bien esa tarea.

Una de las actitudes más recurrentes a la hora de tomar la decisión de delegar una tarea, es pensar que podemos hacer una tarea más rápidamente y mejor que los demás. Falta de confianza en los demás.

Para delegar de manera inteligente lo primero es asignar las tareas a personas capaces de realizarlas a un coste menor, que si las hicieras tú.

#### **3 consejos para delegar de manera inteligente.**

- Delega para mejorar.
- Muestra tu confianza.
- Realiza un seguimiento de las tareas que delegas.

Una vez que aceptes que los demás pueden hacer algunas tareas igual o mejor que tú, sigue las siguientes recomendaciones.

Con una lista de las tareas que realizas actualmente, decide qué tareas son importantes para tu proyecto y negocio. Y qué tareas son beneficiosas para mejorar su rendimiento.



### **¿Quién podría hacer esa tarea?**

- Encuentra a la persona adecuada. Con formación, experiencia y conocimientos para realizar esa tarea o trabajo.
- Explícale la tarea y porqué es importante esa tarea. Porqué has elegido a esa persona. Qué resultados esperas y qué expectativas tienes en ella.
- Responde a todas sus preguntas, que no queden dudas y asegúrate que ha entendido la tarea.
- Fija un inicio y un final de la tarea muy definido. Siempre con tiempo suficiente.
- Programa reuniones de seguimiento a mitad del proyecto para comentar y evaluar los progresos y resolver los problemas.
- Documenta la **delegación** desarrollando un breve memorándum.
- Registra por escrito la tarea, persona a la que se la delegas, fecha en la que se la asignas, fecha para la revisión del estado de la tarea y fecha límite de entrega.
- Da la autoridad y la autonomía necesaria para realizar el trabajo. Y facilita el acceso a todos los recursos necesarios.
- Controla el progreso de la tarea y cuando esté finalizada evalúa los resultados.

Nunca delegues en exceso, te puede llevar a creer que estás eludiendo tus responsabilidades y con ese pensamiento delegar te resultará más difícil.



### iii. Principio de Pareto

El Principio de Pareto fue descrito por el economista y sociólogo Vilfredo Pareto, que especifica una relación desigual entre entradas y salidas. El principio establece que el 20% de lo que entra o se invierte es responsable del 80% de los resultados obtenidos. Dicho de otra manera, el 80% de las consecuencias se derivan de 20% de las causas; esto también se conoce como la «regla de Pareto» o la «regla 80/20.»

Cuántas veces hemos escuchado en las noticias que un grupo minoritario de personas, es la que toma las decisiones que deben acatar la mayoría de los habitantes.

Para un reparto equitativo hay que conseguir minimizar el principio de Pareto, de forma que el reparto esté lo más alejado posible de una distribución de proporciones 80-20.

## 5 Claves para la delegación efectiva

### 1. Delega a la persona correcta



Asegúrate de delegar a la persona con las habilidades y capacidades adecuadas. Basa tu decisión sobre el talento, no la conveniencia.

### 2. Especifica el resultado deseado



Comunica claramente el resultado que estás buscando. Especifica lo que quieres que pase y como se ve el proyecto terminado.

### 3. Establece un marco temporal



Establece un marco de tiempo realista: la fecha en que el proyecto o acción necesita ser completada.

### 4. Determina el nivel de autoridad que tiene tu equipo



Determina cuánta autoridad tiene tu equipo en cuanto a tomar medidas y tomar decisiones.

### 5.- Da seguimiento al progreso



Configura un sistema de informes y comunicación para que sepas cuando las cosas se completan. Estar disponible para proporcionar información y ayudar a resolver problemas



En definitiva, el principio de Pareto señala que el 80% de las consecuencias, provienen del 20% de la causas.

De manera más general, el Principio de Pareto es la observación (no ley) que la mayoría de las cosas en la vida no se distribuyen de manera uniforme. Por ejemplo:

- El 20% de las consecuencias derivan del 80% de las causas
- El 20% de los trabajadores producen el 80% de los resultados
- El 20% de los clientes a crean el 80% de los ingresos
- El 20% de los errores de software causan el 80% de los fallos del software.
- El 20% de los inversores se quedan con el 80% de las ganancias obtenidas en Bolsa, y esto a su vez tiene su origen en el 20% de los valores de una cartera individual.
- Y así sucesivamente...

#### **iv. planificación**

La planificación es un hábito a través del cual en un momento del día, de la semana, del mes y del año, te anticipas a la acción y decides lo que “si” o “no” vas a hacer.

La planificación es un proceso a través del cual vas a fijar metas y elegir los medios, herramientas y recursos que te ayuden a alcanzarlos.

En ese proceso y antes de pasar a la acción vas a definir unos objetivos, tareas y medios para lograr las metas fijadas.



Es un proceso en el que avalúas y tomas decisiones.

- I. **A largo plazo.** Sería una planificación estratégica. Defino los objetivos que quiero alcanzar en mi proyecto a un año vista. Como funciono con el calendario escolar, el momento que dedico en mi año profesional para esta planificación, es el verano.

Es la planificación que te dirá a dónde dirigirte.

Ejemplo: El próximo año voy a lanzar un programa básico de productividad personal para profesionales freelance

- II. **A medio plazo.** Es la planificación ejecutiva. La que me sirve para controlar el flujo de trabajo. Evaluar y tomar decisiones. Me ayuda a no dejarlo todo para la planificación a corto plazo. Es la que me da una fotografía del contexto sobre el que debo actuar y tomar mis decisiones.

Esta planificación según las exigencias del guión puedes hacerla de manera mensual o trimestral. Ojo con la mensual, que no se solape con la semanal.

Ejemplo: Este mes diseño la estructura del programa. El mes que viene busco información y organizo los contenidos. Y el siguiente desarrollo mi primer borrador.

- I. **A corto plazo.** Es la planificación operativa de tu día a día. Es la planificación que te dice qué pasos tienes que dar hoy. En este preciso momento. Y uno de los pilares básicos en la gestión del tiempo.

Parece sencilla, pero no lo es. Existen infinidad de trucos y métodos para hacerla efectiva. No siempre se planifica de la manera correcta.

**Planificación diaria**, es el momento que vas a dedicar al final de cada tarde, a decidir qué vas a hacer con tu tiempo al día siguiente.

**Planificación semanal**. Primordial a la hora de proteger tus tareas clave. Y juega un papel muy importante para que tu productividad personal, funcione de manera eficaz.

Dedícale tiempo y que este sea de calidad. Un buen momento es los viernes por la tarde como última tarea de tu semana.

Para conseguir encajar todas tus piezas en tu sistema de productividad personal primero tienes que evaluar, mirar hacia atrás y analizar tu semana anterior. Y luego planificar, anticipándote a la semana siguiente.



## ACTIVIDAD

### ACTIVIDAD APlicativa 1- MODULO 3

---

#### a. INSTRUCCIONES GENERALES:

Lea el siguiente caso para luego crear un plan de trabajo que permita cumplir las obligaciones según la situación expuesta

#### b. RESOLUCIÓN DE CASO

Hace mucho tiempo que te has sentido incómodo, puesto que, producto de tu personalidad, tus compañeros suelen pedirte cosas y sobrecargarte de trabajo. Piensas que ellos no imaginan que también tienes una vida propia, que se aprovechan de ti y que son unos flojos. Pero tienes serios problemas para afrontarlos y has perdido mucho tiempo realizando labores de otros. Dispuesto a cambiar esta situación decides crear un plan de trabajo que te permita cumplir con tus obligaciones, más que con las de tus colegas de trabajo. Formule el plan de trabajo de esta situación.

## ACTIVIDAD

### ACTIVIDAD APlicativa 2 - MODULO 3

---

#### a. INSTRUCCIONES GENERALES:

Lea la siguiente situación, para luego proponer una solución al problema que presenta el equipo de trabajo: Diseñe un plan de organización del trabajo que les permita cumplir los plazos establecidos en la carta Gantt.



## EVALUACIÓN MODULO 3

---

### 1. ANTECEDENTES DEL PARTICIPANTE:

a. Nombre: \_\_\_\_\_ Rut: \_\_\_\_\_

b. Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

#### a. RESOLUCIÓN DE PROBLEMA

En la reunión de los lunes, un equipo de trabajo se encuentra analizando, por qué nunca logran cumplir los plazos que se establecen mediante Carta Gantt. El jefe les consultó las razones sobre los incumplimientos. Muchos dijeron que tenían demasiadas tareas que realizar durante el día (hacer llamados, atender dudas y hacer lobby), las cuales no les permitían atender lo que se les había solicitado para el proyecto.

El jefe, muy molesto, les dice que deben priorizar en base a lo importante y urgente. Que se organicen o cambiara al grupo de trabajo.

#### b. PROBLEMA

Según el problema planteado Diseñe un plan de organización del trabajo que les permita cumplir los plazos establecidos en la carta Gantt.



## **1. INSTRUCCIONES GENERALES:**

Lea el siguiente caso, luego proponga técnicas que usted aplicaría en la organización para minimizar del dispendio de tiempo en el trabajo.

TIEMPO: 60 MINUTOS

## **2. EVALUACIÓN:**

- i. Criterio:** Aplica técnicas de organización del trabajo para la minimización del dispendio del tiempo laboral
- ii. Norma:** escala de 1,0 a 7,0 siendo 4,0 la nota mínima de aprobación del módulo
- iii. Instrumento:** Resolución de problema medido con pauta de evaluación
- iv. Pauta de evaluación:**

v.



CRITERIO	PUNTAJE
Identifica la problemática planteada de manera clara y precisa	10
<p>diseña una propuesta para minimizar los distractores en el trabajo que considere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Señala a lo menos 3 distractores laborales planteados en el caso, señalando si son interno o externo, y de que etapa del proceso administrativo pertenecen (<b>puntaje: 10</b>)</li> <li>- Explica la forma de aplicar a lo menos 2 técnicas distintas, de planificación del tiempo laboral para el caso planteado (<b>20 puntos</b>)</li> <li>- Explica la forma de aplicar a lo menos 2 técnicas distintas, de planificación del tiempo laboral en su realidad laboral (<b>20 puntos</b>)</li> </ul>	50
	PUNTAJE 60



**b. CASO**

Galeo es una empresa constructora con más de 20 años en el mercado inmobiliaria de viviendas. Mario es el jefe de la obra las Vizcachas, tiene a cargo más de 40 trabajadores. Su horario laboral es de 08:00 a 17:00, llega todos los días a las 7:30 a su trabajo, pese a vivir a más de 40 kilómetros de distancia. Alguna de las funciones de Mario son: supervisar la construcción de la segunda etapa, revisar las casas previas a la entrega, corregir detalles de viviendas ya entregadas. El jefe directo de Mario, da el número de teléfono corporativo para que todas las personas de las viviendas ya entregadas se contacten directamente con él si presentan algún inconveniente en sus casas, dado esta situación, es que las llamadas diarias que debe atender le quitan mucho tiempo, sin considerar todos los mensajes recibidos al teléfono. Él siempre tiene buena disposición para atender las solicitudes, pero por lo general se queja que no le alcanza el tiempo, y siempre se le ve corriendo, angustiado por tratar de cumplir todos los requerimientos. Sin considerar además que al no tener un vehículo asignado, se transporta a pie durante todo el día entre la segunda etapa y la primera que tiene más del 90% de las casas entregadas.

**c. PREGUNTA**

- i. Identifique la problemática planteada en este caso
  - ii. diseñe una propuesta para minimizar los distractores en la situación planteada, aplicando para ello diversas técnicas para organizar el trabajo de Mario
  - iii.
- 
- i. diseñe una propuesta para minimizar los distractores en su trabajo, aplicando para ello diversas técnicas para organizar el trabajo estudiadas hasta el momento





**GLOSARIO**  
Y TERMINOS

# GLOSARIO DE TERMINOS

---

**DEFINICIÓN DE OBJETIVOS:** Proceso formal por el cual se determinan los resultados que vale la pena conseguir.

**DELEGACIÓN:** Consiste en que una persona encargue una tarea o un proyecto determinado a otra persona y en el compromiso de la persona delegada de realizar la tarea o el proyecto. Cuando se delega, no sólo se transmite el trabajo a otra persona sino que también se transmite la responsabilidad de realizar ese trabajo de acuerdo con los niveles estipulados.

**ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TAREAS (WBS):** Herramienta que se utiliza en la gestión de proyectos para hacer estimaciones, asignar personal, seguir los progresos y revelar el alcance del trabajo necesario para realizar un proyecto. Se utiliza para subdividir tareas complejas en tareas más pequeñas. A su vez, estas tareas pueden descomponerse en partes aún más pequeñas.

**GESTIÓN DEL TIEMPO:** Intento consciente de controlar y asignar recursos temporales limitados.

**OBJETIVOS:** Son representaciones mentales, concretas y específicas, sobre los resultados deseados con los cuales nos sentimos comprometidos. Es el plan de acción o de trabajo que delimitamos como resultado final de una serie de metas y procesos

**METAS:** Son pequeños objetivos u objetivos parciales, que permiten realizar el objetivo, pueden ser entendidas desde términos cualitativos y cuantitativos.

**OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS:** Objetivos que introducen mejoras en la empresa. Normalmente hacen que las actividades sean más rápidas, más fáciles o más cómodas.



OBJETIVOS FUNDAMENTALES: Objetivos esenciales para el éxito. Deben ser alcanzados para que su negocio o su unidad continúe funcionando satisfactoriamente.

POSTERGACIÓN: Hábito de diferir o dejar para más tarde algo que se debería hacer ahora.

REGISTRO DE ACTIVIDADES: Una cronología precisa de cómo se ha utilizado cada momento del día. Para una buena gestión del tiempo, debería llevarse un registro de actividades durante tres días consecutivos.

TIEMPO: Dimensión física que representa la sucesión de estados por los que pasa la materia. Período determinado durante el que se realiza una acción o se desarrolla un acontecimiento.

GESTIÓN DEL TIEMPO: Una serie de discriminaciones situacionales en el día a día, que permiten obtener períodos definidos y establecidos, para la realización/consecución/ culminación de tareas “planificadas”, de modo de optimizar las gestiones personales y organizacionales de forma efectiva.

CONCENTRACIÓN: tendencia a mantener la atención hacia un objeto o situación determinada



ATENCIÓN: mecanismo de selección de señales

CRONOTIPO: Por crontipo se entienden las variaciones de los ritmos circadianos endógenos. Cada individuo tiene un ritmo circadiano endógeno, pero la sincronización de estos ritmos varía a través de individuos. Estas variaciones son lo que se conoce como crontipo, y son consecuencias conductuales de estos ciclos subyacentes.

ALONDRA: es un término usado para personas mañaneras que son de levantar muy temprano, y dormir al atardecer también se les suele llamar "tempranera" y "madrugadora".

BÚHO: Alguien que se mantiene levantado hasta muy tarde y se siente más activo por la tarde

PREVISIÓN: Etapa de la administración en la que se diagnostica mediante datos relevantes del presente y del pasado para construir los contextos en los que se desenvolverá la empresa o sus trabajadores en el mediano y largo plazo.

PLANEACIÓN: La planeación o planificación es la etapa que posibilita determinar en detalle los pasos a seguir para lograr los objetivos, mediante la elección de un plan de acción.



ORGANIZACIÓN: Agrupar actividades y crear jerarquías, son parte de las actividades que se realizan en esta etapa. Se espera simplificar las tareas y clarificar las funciones de cada stakeholder o interesado (quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa) en la consecución del objetivo.

INTEGRACIÓN: Procedimiento mediante el que se dota de los elementos materiales y no materiales necesarios para funcionar de forma eficaz.

DIRECCIÓN: Ejecutar y supervisar son acciones que se realizan en esta etapa, la que se define por la puesta en marcha de lo que fue establecido en las etapas antecesoras.

CONTROL: Proceso de vigilancia de las actividades para verificar que se desarrollan de acuerdo a cómo fueron planeadas, de lo contrario, se podrá corregir cualquier desviación evidente del plan.

DESPERDICIADORES DEL TIEMPO: Es aquel conjunto de fenómenos, obstáculos y barreras que nos impiden lograr nuestros objetivos en el tiempo y medida adecuados.

S.M.A.R.T. (inteligente, en inglés): se usa como recurso nemotécnico para recordar las principales características que debe tener un objetivo, y por tanto, sugiere cinco sencillas normas para su formulación

DELEGAR: La acción de delegar consiste en otorgar a otra persona una responsabilidad determinada.

PRINCIPIO DE PARETO: El principio de Pareto, también conocido como la regla del 80-20 y ley de los pocos vitales, describe el fenómeno estadístico por el que en cualquier población que contribuye a un efecto común, es una proporción pequeña la que contribuye a la mayor parte del efecto

ANÁLISIS ABC. El análisis ABC es un método de clasificación resultante del Principio de Pareto. Normalmente se aplica a la gestión de stocks. No obstante, también se suele utilizar como técnica de gestión del tiempo a la hora de priorizar tareas

PROCRASTINACIÓN: que es la actitud de postergar conscientemente lo que se percibe como desagradable o molesto (o demasiado fácil), tales como actividades rutinarias, un informe, un trámite, etc.

TÉCNICA POMODORO: es un método de gestión del tiempo que puede ayudar a que tu productividad sea mayor. ... La Técnica Pomodoro fue desarrollada por Francesco Cirillo a finales de la década de los 80, y es un sistema que busca mejorar la administración del tiempo a través de su división en fragmentos.

TÉCNICA DE LA CAJA DEL TIEMPO (TIMEBOXING): El Timebox o Caja del tiempo, es una técnica que consiste en establecer un tiempo máximo para cumplir una serie de tareas y alcanzar un objetivo dentro de un proyecto



**LISTAS DE CONTROL:** las listas de control o checklist, son hojas de verificación que se utilizan para anotar las tareas cotidianas (repetitivas) y controlar su cumplimiento

**METODOLOGÍA GTD:** La sigla GTD hace referencia a Getting Things Done en inglés, algo así como “hacer que las cosas sucedan”. Está enfocada a la recolección de todas las tareas que competen a nuestro rol para gestionarlas en el momento exacto sin agobiarse

**CARTA GANTT:** es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado

**PROACTIVO:** En el comportamiento organizacional y la psicología industrial / organizacional, la proactividad o el comportamiento proactivo de los individuos se refiere al comportamiento anticipatorio, orientado al cambio y autoiniciado en diversas situaciones

**GANAR/GANAR:** Un juego ganar-ganar es un juego provechoso para todas las partes, pues se diseña de manera que todos los participantes puedan beneficiarse de uno u otro modo. En la resolución de conflictos, una estrategia ganar-ganar es un proceso de resolución que logra contentar a todos los participantes

**SINERGIA:** La sinergia, comúnmente, refleja un fenómeno por el cual actúan en conjunto varios factores, contrariamente o varias influencias, observándose así un efecto, además



del que hubiera podido esperarse operando independientemente, dado por la concausalidad, a los efectos en cada uno

**EMPODERAMIENTO/EMPOWERMENT:** Se refiere a la serie de procesos por los cuales se aumenta la participación de los individuos y las comunidades, que generalmente se encuentra en una minoritaria o de desigualdad en temáticas tales como política, diario vivir y economía, para así impulsar cambios beneficiosos para el grupo y sus actuales situaciones de vida. Generalmente implica, en el beneficiario, el desarrollo de una confianza en sus propias capacidades y acciones, junto con el acceso al control de los recursos, la representación en los cuerpos de toma de decisiones y la participación de los procesos de planeación.<sup>1</sup>



# EVALUACIÓN FINAL DEL CURSO

---

## 1. ANTECEDENTES OTEC:

- a. **Nombre:** Centro de Accion y Capital Humano Limitada
- b. **Rut:** 77588580-7
- c. **Contacto:** Ignacio León
- d. **Fono:** +56 9 63724207



a. Email: [centrodeaccionycapitalhumanolimitada@pucv.cl](mailto:centrodeaccionycapitalhumanolimitada@pucv.cl)

**2. ANTECEDENTES DEL PARTICIPANTE:**

- a. Nombre: \_\_\_\_\_
- b. Rut: \_\_\_\_\_
- c. Cargo: \_\_\_\_\_
- d. Fecha: \_\_\_\_\_

**3. INSTRUCCIONES GENERALES:**

Esta prueba final consta de preguntas abiertas y un caso, que permitirá medir su nivel de aprendizaje relacionado al curso.

**Tiempo:** 60 minutos

**Lápiz:** pasta INDELEBLE

Ante cualquier duda pregunte al tutor

**4. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN**

a. **PAUTA DE CALIFICACIÓN:**

i. **Puntaje total:** 70 puntos

ii.



**i. Puntaje por ítem:**

- 1. Caso:** 40 puntos
- 2. Preguntas:** 20 puntos

**ii. Puntaje mínimo de aprobación:** 40 puntos

**iii. Norma:** escala de 1,0 a 7,0 siendo 4,0 la nota de aprobación mínima.-

**b. ITEMS Y SUS INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN:**

i)

**ITEM N°1 CASO**

**i. Objetivo:** aplicar técnicas de organización y planificación del trabajo para el aumento de la productividad laboral

**ii. Criterios:**

1. aplica técnicas de organización y planificación del trabajo para el aumento de la productividad laboral
2. aplica técnicas de organización y planificación del trabajo según metas trazadas y prioridades laborales.
3. reconoce los desperdiciadores de tiempo y cómo gestionarlos

**iii. contenidos:**

1. fundamentos de la planificación y organización laboral
2. consecuencias de la falta de planificación y organización
- 3.



1. desperdiciadores de tiempo y su gestión
  2. técnicas de planificación y organización

ii. **Norma:** escala de 1,0 a 7,0 siendo 4,0 la nota mínima de aprobación del módulo

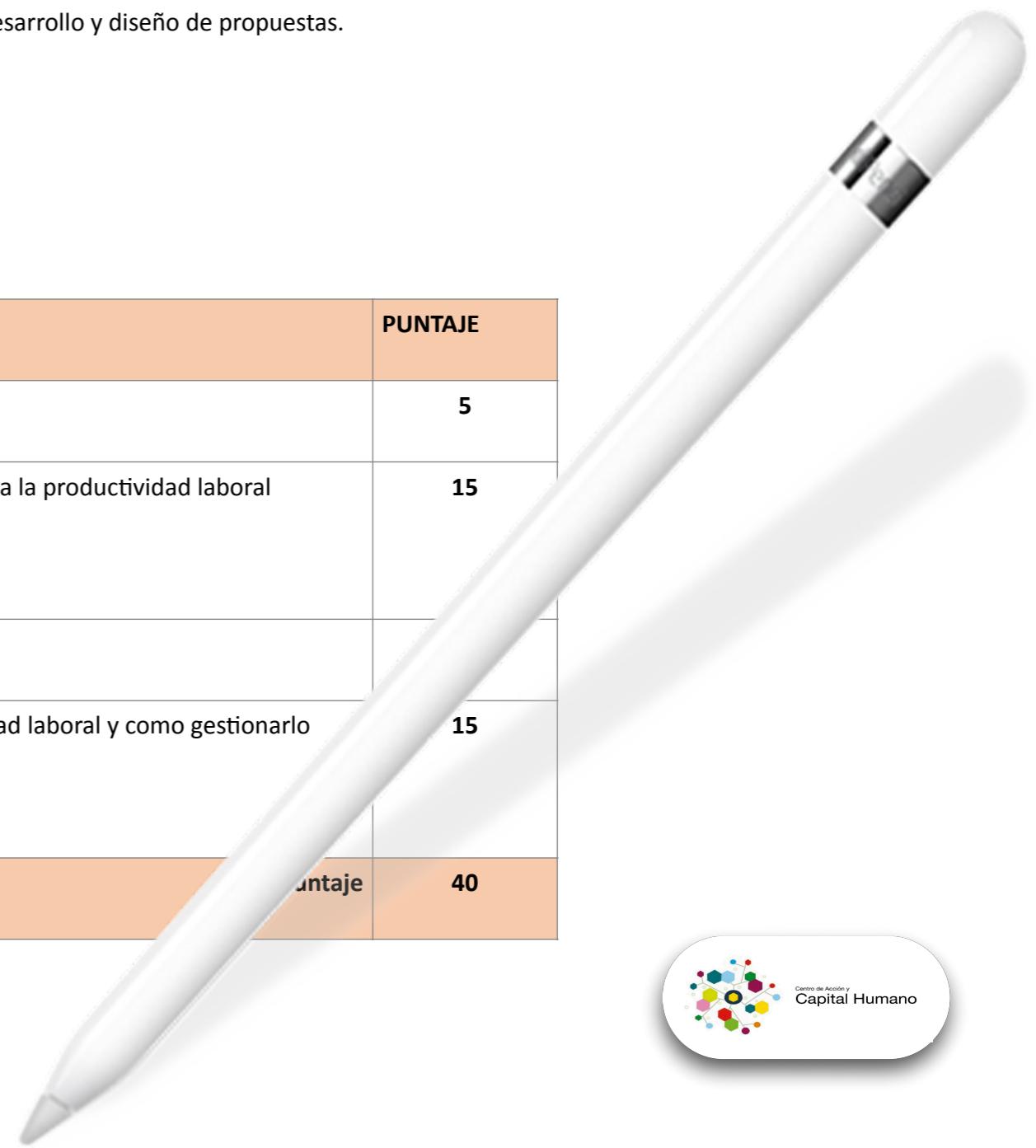
### iii. Instrucciones Específicas:

Lea el siguiente caso, para luego responder cada pregunta. Las preguntas son de desarrollo y diseño de propuestas.

Tiene espacio ilimitado para responder y diseñar cada respuesta.

#### iv. Pauta de Evaluación

INDICADOR	PUNTAJE
Identifica y describe la problemática planteada	5
aplica a lo menos 3 técnicas de organización del trabajo y gestión del tiempo orientado a la productividad laboral	15
Describe claramente los desperdiciadores de tiempo de su trabajo.	
Identifica a lo menos 3 tipos de desperdiciadores de tiempo que afectan su productividad laboral y como gestionarlo	15
	40



#### **vii. Actividad: Caso**

Eres la encargada de comunicación y difusión de la empresa RAMR. Como parte de tus funciones tienes que estar al pendiente de todas las actividades de la empresa para promocionar, difundir y hacer marketing asociado a la actividad. El gerente general es un joven dinámico que de manera continua aplica modificaciones a la forma de hacer las tareas, es una personas que gusta de aparecer en los periódicos y que su marca este bien posicionada en la región.

Debido a tu excesiva carga de trabajo, corres todo el día, entre una y otra actividad, entre reuniones y charlas de gerencia en la cual vas para sacar fotografías y luego hacer publicidad. Al final de muchas actividades, llegas a tu puesto de trabajo y miras tu escritorio, lleno de papeles pendientes y solicitudes de informes atrasados. Cuando piensas en comenzar a ordenar y priorizar cada una de las tareas, llega Danae, encargada de deportes y recreación de la empresa, para solicitarte le ayudes en la programación y registro grafico de actividades a ejecutarse la semana entrante. Desanimada por la falta de tiempo, no sabes que hacer, pero de igual manera vas donde Julia para ayudarle con sus labores, sin mencionarle que tienes muchos pendientes, o si es posible aplazar para otro día la programación de esa actividad. Luego de tu jornada laboral, llegas a tu casa, cansada y sin ganas de hacer nada más que dormir.

De lo anteriormente expuesto:

1. Identifique y describa la problemática que se presenta en el caso.
2. diseñe una propuesta en donde aplique a lo menos 3 técnicas de organización del trabajo y gestión del tiempo para que esta encargada de comunicación y difusión aumente su productividad laboral.



1. señale cuales son los desperdiciadores de tiempo de esta encargada de comunicación y difusión.

2. Realice una introspección y señale cuales son “sus” desperdiciadores de tiempo.



ii)

**ITEM N°2 PREGUNTAS**

i. **Objetivo:** reconoce conceptos y técnicas de organización y planificación del trabajo

ii. **Criterios:**

1. aplica técnicas de organización y planificación del trabajo para el aumento de la productividad laboral
2. aplica técnicas de organización y planificación del trabajo según metas trazadas y prioridades laborales.
3. reconoce los desperdiciadores de tiempo y cómo gestionarlos

iii. **contenidos:**

1. fundamentos de la planificación y organización laboral
- 2.



1. consecuencias de la falta de planificación y organización
2. desperdiciadores de tiempo y su gestión
3. técnicas de planificación y organización

**iv. Norma:** escala de 1,0 a 7,0 siendo 4,0 la nota mínima de aprobación del módulo

**v. Instrucciones Específicas:**

Lea detenidamente cada pregunta y responda en base a lo aprendido y a su experiencia. Las preguntas son de desarrollo.

**vi. pauta de evaluación**

**a. Ítems 2: Preguntas**

INDICADOR	PUNTAJE
Identifica los tipos de cronotipos y cómo afectan la productividad del personal	2
Aplica técnicas de planificación y organización laboral orientadas al aumento de la productividad laboral	6
Aplica la técnica SMART de manera precisa para establecer objetivos	4
Aplica la técnica timeboxing para planificar actividades laborales de manera efectiva	4
Reconoce los desperdiciadores de tiempo y como gestionarlos para no disminuir la productividad	4
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

## vii. Actividad:

1. Cuáles son los cronotipos que existen y de qué manera afectan el desempeño de los trabajadores. Las empresa deberían identificar el cronotipo de sus trabajadores?
  2. Señale a lo menos 3 formas de aumentar la productividad de su personal a cargo
  3. Diseñe un ejemplo de establecimiento de objetivos mediante metodología SMART



1. Diseñe un ejemplo de la aplicación de Técnica De La Caja Del Tiempo (Timeboxing)
2. En base al análisis del tipo de desperdiciador de su tiempo en su entorno laboral, diseñe una propuesta que le permita mejorar su productividad laboral, basado en la planificación eficiente de su tiempo





# Felicitaciones

Completaste el curso.