



PRODEM

TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

El Sistema de Gestión de la Capacitación de PRODEM ha sido evaluado
y se muestra acorde con los requerimientos de las normas detalladas a continuación.
NORMAS ISO 9001:2000 Y NCh ISO 9001. Of. 2001



ISO 9001
BUREAU VERITAS
Certification



I PRESENTACIÓN

A. BIENVENIDOS

Reciba usted la más cordial bienvenida al Curso de Capacitación ***Planificación del trabajo y administración del tiempo en la modalidad e-learning*** cuyo objetivo principal es que los participantes desarrollen capacidades que les permitan consolidar sus competencias de gestión en su cargo, además de potenciar su desarrollo personal y laboral, optimizando el uso de un recurso escaso como es el tiempo en los ámbitos laborales, profesionales y sociales en que nos desenvolvemos.

Les invitamos a participar activamente de este proceso de formación, diseñado especialmente para adecuarse a sus disponibilidades de tiempo y de interés por el estudio, contando además con el apoyo permanente de una Tutoría especializada encargada de cubrir consultas y aclaraciones que seguramente surgirán en el transcurso del estudio.



Saludos cordiales,

División Capacitación
PRODEM



B. INSTRUCCIONES PARA INGRESAR AL CURSO

1. Estimado (a) participante: Este curso basado en el computador puede ser estudiado con conexión a Internet, pero también con un soporte en papel con los mismos temas que se visualizan en forma electrónica.
 2. El acceso al curso es muy amigable y se ha dispuesto una demostración para familiarizarlo con su uso, así como también de las ayudas en línea que mantendremos durante todo el desarrollo del curso.
- Ingrese a www.prodem.cl
 - Su nombre de **Usuario** es su nº de Rut. Por ejemplo **12345678-9 (sin puntos)**
 - Y su **Contraseña** son los 4 primeros dígitos del Rut. Ejemplo **1234**
 - Esto le permite ingresar a su **escritorio personal** que se identifica con su Nombre Completo
 - Para familiarizarse con la navegación en el sitio y conocer sus herramientas de apoyo al aprendizaje le recomendamos que active el instructivo de demostración que aparece a la derecha del cuadro de texto
 - Para iniciar el estudio, usted debe elegir Cursos Asignados para acceder a la pantalla que muestra la lupita roja de acceso al curso electrónico,

The screenshot shows a user profile interface with a red header bar. The top bar contains the name "PEDRO FLORES". Below it is a vertical menu with options: "Editar Perfil", "Cursos Asignados", "Notas", "Mensajes", and "Salir". A second red header bar below the menu is labeled "SISTEMAS ASIGNADOS". Underneath it, a message says "No Tiene Sistemas Asignados". A third red header bar at the bottom is labeled "HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS". Below this, there is a dropdown menu labeled "Seleccione una Encuesta" and a "Responder" button.

The screenshot shows a "CURSOS ASIGNADOS" page. At the top, there is a blue header bar with the title "CURSOS ASIGNADOS" and a "Regresar" link. Below the header, there is a row of buttons: a red "Iniciar Con Sence" button, a red "Cerrar Sesión Sence" button, and a text field containing "Probidad Administrativa - Ministerio de Economía". The main content area has a table with columns: "Fecha inicio", "Fecha Término", "Fecha Evaluación 1", "Fecha Evaluación 2", and "Avance". The table data is as follows:

Fecha inicio	Fecha Término	Fecha Evaluación 1	Fecha Evaluación 2	Avance
30/03/2015	17/04/2015	23/04/2015 Hasta 23/04/2015	30/04/2015 Hasta 30/04/2015	8%

At the bottom of the page, there is a text input field labeled "Encuesta de Calidad del Servicio:" followed by a dropdown arrow and a "Responder" button.

- Sin embargo, antes de ingresar visualizar el curso, se debe realizar una prueba de diagnóstico que solo servirá para comparar con el nivel de aprendizaje que usted adquirirá al término de su estudio.
- Cumplido este requisito, puede iniciar su estudio.

C. INSTRUCCIONES PARA ESTUDIAR EL CURSO

1. Dado que usted dispondrá del curso impreso con el mismo material del curso electrónico, le recomendamos que primero lea el texto impreso antes de recorrer el formato electrónico.
2. En la plataforma, el curso tiene acceso las 24 horas hasta la fecha programada de término fijada por su empresa o de común acuerdo con PRODEM si es Usted un participante particular
3. En cada capítulo hay Encuestas, preguntas de autoevaluación, videos ilustrativos de los temas tratados y tareas que ayudaran a evaluar su comprensión. Estas ayudas se identifican de la siguiente manera:



Indica que debe realizar una encuesta en línea que le dará retroalimentación inmediata sobre alguna de las capacidades de gestión del tiempo. Sin embargo, podrá pedir apoyo al Tutor, quién le responderá de inmediato para aclarar cualquier duda.



Indica que puede visualizar directamente un video atingente al tema. También puede encontrar recomendaciones de videos YouTube.



Indica que debe responder **preguntas formativas** en línea las que presentan de inmediato el resultado de su elección. Estas preguntas no inciden en la evaluación final del curso, solo son un indicador de su aprendizaje y además lo familiarizan con el formato de la evaluación final.



Indica que debe remitir Tareas al Tutor, las que serán evaluadas inmediatamente en el horario programado del curso e incidirán en su nota Final.

4. Además, en la plataforma dispone de Foro y Chat para realizar consultas y aportes al tema que se plantea. Ambas actividades agregarán un bono de participación a su nota final del curso.

5. En el momento que usted se considere preparado(a) puede hacer la evaluación del cada módulo. La aprobación se obtiene con la nota 4.0.

6. Si este nivel no se alcanza, existe una segunda evaluación en cada módulo. Se considerará la mejor de las dos notas obtenidas en el módulo.

7. Todos los cursos disponen de un Tutor que está disponible en línea en el horario de programación del curso, además usted se puede comunicar por teléfono o correo en cualquier momento con la plataforma de Ayuda Técnica, en horario indicado más adelante.

D. TUTORÍAS DEL CURSO

D1. TUTORÍA PEDAGÓGICA AL PARTICIPANTE

- Días y horarios de atención personalizada en el horario de programación del curso
- Revisión de foro, chat y correo durante toda la jornada de programación.
- Contacto programado vía Skype (Usuario: Tutor-Prodem)
- Contacto telefónico (Mesa de Ayuda): (41) 316 4959

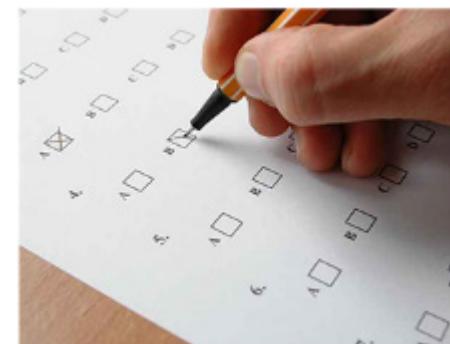


D2. TUTORÍA TÉCNICA AL PARTICIPANTE

- Apoyo a la navegación en la plataforma y en el curso.
- Liberación de claves.
- Información sobre programación y evaluaciones.
- Horario: Lunes a Viernes, de 08:30 a 20:30 horas. Horario continuado.
- Contacto Telefónico:
Concepción (41) 246 83 85
Santiago (2) 2240 5100

E. CONTROLES DEL CURSO

A) **Prueba De Diagnóstico inicial**, que servirá como línea base para determinar el nivel de ingreso al curso y el grado de aprendizaje que experimentará el participante al finalizar el curso.



B) **Participación En Los Temas Y Casos Tratados**: ya sea a través del Foro y del Chat de la Plataforma o mediante consultas al centro de llamados que atenderá el Tutor, quien le responderá de inmediato en el horario programado para el curso.

C) **Evaluaciones parciales** en cada capítulo del curso a través de tareas que serán revisadas por el TUTOR en la plataforma: las tareas contienen preguntas de desarrollo que se revisan y su resultado se informa de inmediato al participante.

D) **La Evaluación De Aprendizaje Final** (que se contrasta con la Prueba De Diagnóstico).

E) **Ponderación de las notas**: Prueba Final 50 %, 40 % Promedio de las tareas y 10 % Participación en Foro/ Chat. Escala de notas es de 1 - 7, siendo la nota mínima de aprobación un 4,0.

F. PROGRAMACIÓN DEL CURSO

Nombre	: "Planificación del Trabajo y Administración del Tiempo"
Duración	: 16 horas
Periodo de estudio	: Ver instructivo impreso en carpeta personal
Primera Evaluación	: Ver instructivo impreso en carpeta personal
Segundo Evaluación	: Ver instructivo impreso en carpeta personal
Nota de aprobación	: 4,0 (escala de 1-7)
Tutoría	: Ver instructivo impreso en carpeta personal

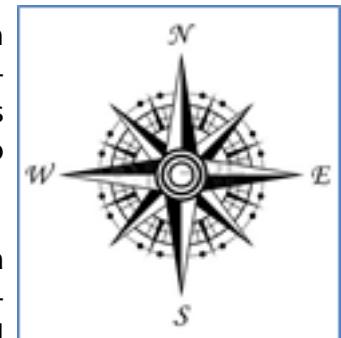


* Cuando el programa se desarrolla para una institución o empresa, se indicará la programación solicitada.

G. DESCRIPCIÓN DEL CURSO

El curso cubre la necesidad de desarrollar la capacidad de planificar y organizar en forma lógica y ordenada las tareas y obligaciones personales y en las que eventualmente pueden participar terceras personas, y a orientar los esfuerzos a objetivos organizacionales definidos y deseables, superando el activismo innecesario que no agrega valor.

Para apoyar este enfoque, se enfatiza en la necesidad de desarrollar una agenda semanal y diaria de trabajo, organizada sobre la base de cosas importantes ordenadas cronológicamente utilizando los principios y técnicas de la administración del tiempo, las que potencian otras capacidades como son la proactividad, el orden y la calidad.



Reconociendo estos valores de la planificación y de la administración del tiempo, las empresas que gestionan sus recursos humanos basado en el modelo de competencias requieren desarrollar este tipo de cursos para trabajadores(as) especialmente del nivel administrativo, al cual se dirige este curso. La justificación de la metodología de enseñanza a distancia elegida es por su bajo costo, la cobertura de una organización geográfica dispersa de los demandantes y el estímulo al autoaprendizaje del personal, competencia ésta ultima de gran valor para proyectar el desarrollo de los individuos.

H. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- a) Identificar las etapas principales del planeamiento estratégico y operativo de la empresa y la relación con las capacidades y responsabilidades propias del cargo.
- b) Identificar las actividades importantes y urgentes que contribuyen a un óptimo uso del tiempo, utilizando la clasificación de la matriz del tiempo.
- c) Aplicar técnicas de planificación diaria y semanal del trabajo, controlando desperdiciadores de tiempo universal.
- d) Aplicar leyes o principios de la administración que permiten optimizar el uso del tiempo.





TABLA DE CONTENIDOS

PRESENTACIÓN	2
CONCEPTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	8
1.1 EL POR QUÉ DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	8
1.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO: FODA	10
1.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	11
1.4 PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	11
1.5 CÓMO LLEVAR A CABO EL PLAN ESTRATÉGICO	12
1.6 INDICADORES DE DESEMPEÑO	12
1.7 ¿PARA QUÉ “MEDIR”?	12
1.8 CÓMO BAJAR LA MISIÓN A LAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO	13
1.9 EL PLAN ESTRATÉGICO PERSONAL	14
1.10 RECURSOS FORMATIVOS	17
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	19
2.1 LA CAPACIDAD ORGANIZATIVA Y LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.	19
2.2 ¿QUÉ ES EL TIEMPO?	20
2.3 ¿PERDEMOS EL TIEMPO?	20
2.4 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	21
2.5 LO URGENTE VERSUS LO IMPORTANTE	22
2.6 MATRIZ DEL TIEMPO: URGENTE VERSUS IMPORTANTE	22
2.7 LA LEY DE LA COSECHA	24
2.8 LA PROCRASTINACIÓN	24
2.9 INVERSIÓN DE TIEMPO EN CALIDAD DE VIDA	26
2.10 RECURSOS FORMATIVOS	27
TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	29
3.1 ¿APROVECHAMOS DE VERDAD EL TIEMPO?	29
3.2 DEFINICIONES ÚTILES A LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	30
3.3 PARADOJAS DEL TIEMPO	31
3.4 TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN	32
3.5 USO DE LAS TÉCNICAS EN SU VIDA PERSONAL	35
3.6 EL PODER DE LOS DESPERDICIOADORES DE TIEMPO	36
3.7 RECURSOS FORMATIVOS	41
ENFOQUES DE OPTIMIZACIÓN DEL TIEMPO	43
4.1 LAS “LEYES” DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	43
4.2 LA HORA TRANQUILA	45
4.3 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN PARA OPTIMIZAR EL TIEMPO	45
4.4 RECURSOS FORMATIVOS	51
ANEXOS	53
1. FORMULARIO DE PLANIFICACIÓN SEMANAL	53
2. FORMULARIO T	55
BIBLIOGRAFÍA	57
WEBGRAFÍA	57



CONCEPTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

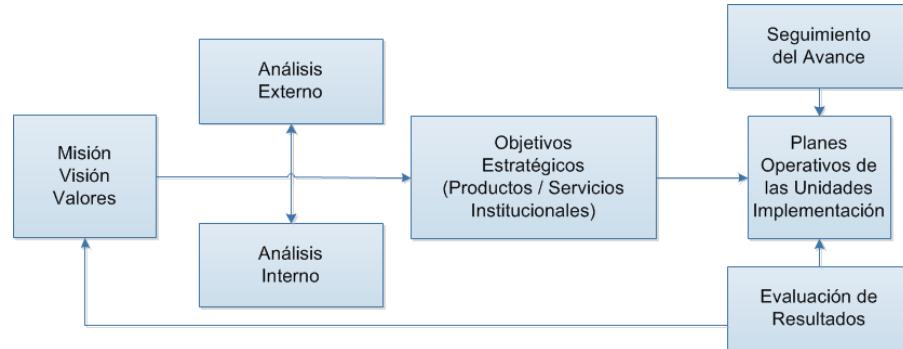
1.1 EL POR QUÉ DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de adecuación de las organizaciones a los desafíos de competitividad, calidad y costos de sus servicios o productos con el fin de mantenerse vigente en el sector en que compite se ha conducido mediante un modelo basado en la Planificación estratégica, la cual forma parte de un conjunto de Estrategias de Mejoramiento de la Gestión el que debe servir de orientación de los esfuerzos de los equipos y de las personas comprometidas con él.

La **estrategia** es, básicamente, un curso de acción que la organización elige a partir de la definición de una posición futura deseable, que le podría proporcionar ventajas en relación a su actual posición (por ejemplo: entrar a nuevos mercados, crear nuevos servicios, mejorar calidad, etc.). La planificación estratégica es un **modelo de gestión** que pone en juego todos los recursos y capacidades enfocadas al logro de los Objetivos Superiores de la Organización. Veamos ahora sus aplicaciones:

 <p>Permite administrar y evaluar la estrategia del Servicio.</p>	 <p>Facilita el monitoreo de los mejoramientos de eficiencia operativa.</p>	 <p>La estrategia implementada comunica el progreso a todos sus colaboradores.</p>
 <p>Desarrolla capacidad de organización.</p>	 <p>La Planificación Estratégica puede aplicarse en cualquier tipo o tamaño de organización.</p>	 <p>Es un instrumento que permite alinear Visión y Misión con los requerimientos de los clientes/beneficiarios y el trabajo cotidiano de sus funcionarios</p>

La **Planificación Estratégica** es un proceso que parte definiendo lo que queremos lograr a través de formular la Visión y la Misión de la empresa u organización de que trate , sigue con un análisis basado en preguntas muy simples sobre el punto en que nos encontramos y sobre los factores que pueden dificultar o favorecer el avance deseado, para luego formular las acciones concretas que deben realizar las distintas unidades y personas para cumplir lo proyectado. Este proceso queda representado así:



Es importante que usted considere que la Planificación Estratégica es un ejercicio muy simple y es, además, una excelente oportunidad para comprometer a todos los miembros de la organización.

Las preguntas son: ¿Cómo deseamos que nos reconozcan nuestros clientes?, ¿Cuál debe ser nuestra razón de ser en el mercado?, ¿Cómo logramos nuestros propósitos?, ¿Qué barreras debemos superar?

La Misión se refiere a la finalidad más institucional de la organización en términos de los servicios que presta, de los públicos que atiende, de la calidad, etc. **La Misión puede ser un proyecto desafiante y motivador, como lo es proponerse ser un proveedor confiable y de calidad en sus servicios o productos con que se presenta en el mercado.**

Los Valores son los principios éticos que guían la organización. Son criterios que TODOS los colaboradores tienen que utilizar en las decisiones que toman, en el desempeño diario para concretar la Misión y en la relación interna y externa con públicos y usuarios en general. Los valores deben estar fuertemente respaldados por los altos directivos, quienes enseñan a través de la forma en que actúan y toman decisiones: predicar con el ejemplo. Los valores definen lo que es importante para la empresa o servicio de que se trate e incluye aspectos como orientación a la calidad, trabajo en equipo, desarrollo de las personas, respeto al medioambiente, responsabilidad social, etc.

Para concretar la Misión se requiere, como explicaremos más adelante, de un **análisis del ambiente externo e interno** (FODA) del cual surgen los **Objetivos estratégicos** a cuyo logro debe comprometerse toda la organización, prestando **servicios específicos concretos**, medibles y evaluables.

Como fruto del esfuerzo por concretar la Misión y respetar sus valores, la empresa o institución proyecta una imagen constituyéndose en una "marca" que la identifica y que se reconoce como la **Visión**: como queremos que nos reconozcan.



1.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO: FODA

Para concretar la Misión se requiere, de un análisis del ambiente externo (**Amenazas y Oportunidades**) e interno (**Fortalezas y Debilidades**) del cual surgen los **Objetivos Estratégicos** a cuyo logro debe comprometer a toda la organización prestando **servicios específicos concretos**, medibles y evaluables.

El análisis **FODA** se aplica en base a preguntas muy simples y directas:

- ¿Se deberán instalar nuevos procesos y sistemas de trabajo?
- ¿Se deberán implementar modelos de dirección de personas alineadas con la estrategia organizacional?
- ¿Conservaremos y reforzaremos los procesos que han sido exitosos?, ¿Vamos a potenciar las habilidades de nuestros funcionarios?
- ¿Mantendremos el espíritu con el que hemos trabajado?
- Como fruto de este esfuerzo la institución proyecta una imagen constituyéndose en una “marca” que la identifica y que se reconoce como la **VISIÓN**.



Pero veamos en detalle cada uno de estos componentes del FODA:

FORTALEZAS



como las siguientes:

¿En qué somos buenos?, ¿Qué hacemos mejor que otros?
¿Qué vamos a conservar?

Una fortaleza no es tal si no agrega valor a nuestros objetivos institucionales, si no aprovechamos las oportunidades que tenemos en el entorno y minimizamos el efecto de las amenazas.

OPORTUNIDADES



Son instancias de mejora para la posición de la institución respecto de la posibilidad de mejorar los resultados que esperamos o la factibilidad de lograrlos de manera más rápida o eficiente. Las oportunidades son factores positivos si tenemos la posibilidad (fortaleza) para explotarlos. Si no tenemos la fortaleza para “atrappar” la oportunidad podemos convertirlo en un objetivo de nuestra planificación. Pero si lograrlo no agregará valor, entonces, no es una oportunidad para nosotros.

DEBILIDADES



Las debilidades son elementos o recursos que son necesarios para lograr los objetivos que nos hemos planteado pero de los cuales carecemos o podemos mejorar si es que los tenemos. ¿Cómo detectar las debilidades?. Si tenemos presente la filosofía institucional (Misión, Visión y Valores) podremos valorar de mejor manera lo que es una debilidad o no.

¿Qué nos dicen nuestros usuarios y directos o indirectos?
¿En Qué podemos mejorar?
¿Por qué no logramos nuestros objetivos?
¿Qué vamos a cambiar?

AMENAZAS



Son situaciones o factores que pueden poner en peligro los resultados que queremos lograr con nuestra organización.

Si logramos identificar con anticipación una amenaza podremos evitarla e incluso convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas, podemos hacernos preguntas acerca de la disponibilidad de recursos, factores externos, competitividad de los productos nacionales, riesgos en nuestra labor, etc..

1.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

¿Qué se vuelve crítico a la hora de transformar la Misión en realidad? ¿Qué es aquello que si lo logramos concretar cumpliremos nuestra Misión? La respuesta a estas preguntas nos permite pasar a definir los Objetivos Estratégicos.

Los Objetivos Estratégicos son focos, precisos y que en la reflexión estratégica surgen como lo que es necesario para nuestros propósitos. Con los Objetivos estratégicos podemos construir nuestra plataforma para desarrollar el seguimiento de lo que nos hemos comprometido a hacer como institución.



Por ejemplo, si deseamos mejorar la posición institucional frente a los públicos que se atienden, podría ser necesario incorporar los objetivos del **recuadro**:

- Incorporar o desarrollar nuevos productos o servicios al portafolio de la empresa.
- Realizar inversiones en infraestructura física, mejorando instalaciones.
- Utilizar Tecnologías de la Información para la mejora en la gestión de la empresa.
- Reorganizar áreas funcionales del negocio que den soporte a las intervenciones propuestas.

1.4 PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS



Para lograr los objetivos planteados, para convertir la Misión en una realidad tangible y considerando nuestro análisis FODA que ha arrojado una brecha, temas y Objetivos estratégicos entonces convertiremos estos resultados en Planes, Programas y Proyectos. Para conservar, para cambiar, para potenciar, para cerrar la brecha que encontramos en nuestra reflexión estratégica. Estos Planes son llevados a la práctica, implementados por las personas de la institución. Ellos son los encargados de cumplir finalmente la Misión y Visión del Servicio.

Por ejemplo para realizar esfuerzos de innovación en los productos o servicios que colocamos en el mercado, debemos trazar programas o levantar proyectos específicos como por ejemplo:

- Apoyar la innovación en productos de alto potencial (estudio de mercado)
- Postular a créditos de capital de riesgo
- Preparar al personal que implementará las innovaciones

Todas estas iniciativas requieren un alineamiento organizacional que implican tareas concretas que le dan sentido al reforzamiento de la planificación de las tareas y funciones diarias de cada colaborador y por lo que la competencia laboral de administrar el tiempo se hace relevante, como veremos a continuación.

1.5 CÓMO LLEVAR A CABO EL PLAN ESTRATÉGICO

Independiente de un Organigrama que define las responsabilidades legales y administrativas de los diferentes cargos, el **Plan Estratégico** define una manera de organizarse que considera las necesidades y preocupaciones que tenemos respecto de cuidar el cumplimiento del Plan trazado para lograr los Objetivos estratégico. Esto considera un esfuerzo de creatividad y flexibilidad de la organización “formal” para adaptarse a lo que requiere el momento. No buscaremos la organización perfecta, sino, que la más oportuna para cada momento y resultado que estamos requiriendo. Los Planes, Programas y Proyectos de la Estrategia serán la guía para que de manera intencional asociemos la estructura del Plan a los roles que cada uno debe cumplir. Esto es lo que se llama Alineamiento Estratégico.



El alineamiento estratégico se logra cuando la organización y las personas alcanzan desempeños que provocan sinergia. Esta **sinergia se produce cuando cada persona desde su cargo en la institución está trabajando enfocada sobre la estrategia**.

1.6 INDICADORES DE DESEMPEÑO

Nada se sacaría con proponer objetivos si no tenemos forma de evaluarlos a medida que se realizan esfuerzos y se invierten recursos para lograrlos. Esto se logra disponiendo de indicadores y medios apropiados para ir evaluando el desempeño del trabajo. Por ejemplo, necesitamos un indicador de velocidad para ir evaluando nuestro desplazamiento y ajustarnos a la norma de tránsito (Objetivo). Necesitamos indicadores para medir nuestros signos vitales, como la temperatura corporal o la presión sanguínea.



Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se facilita la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados. Los indicadores permiten recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia.

1.7 ¿PARA QUÉ “MEDIR”?

- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades en cada una de las áreas de gestión.
- Disponer de una herramienta de información para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos propuestos.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento se requiere reforzar o reorientar esfuerzos.
- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mejoramiento continuo que haga que su proceso sea líder.



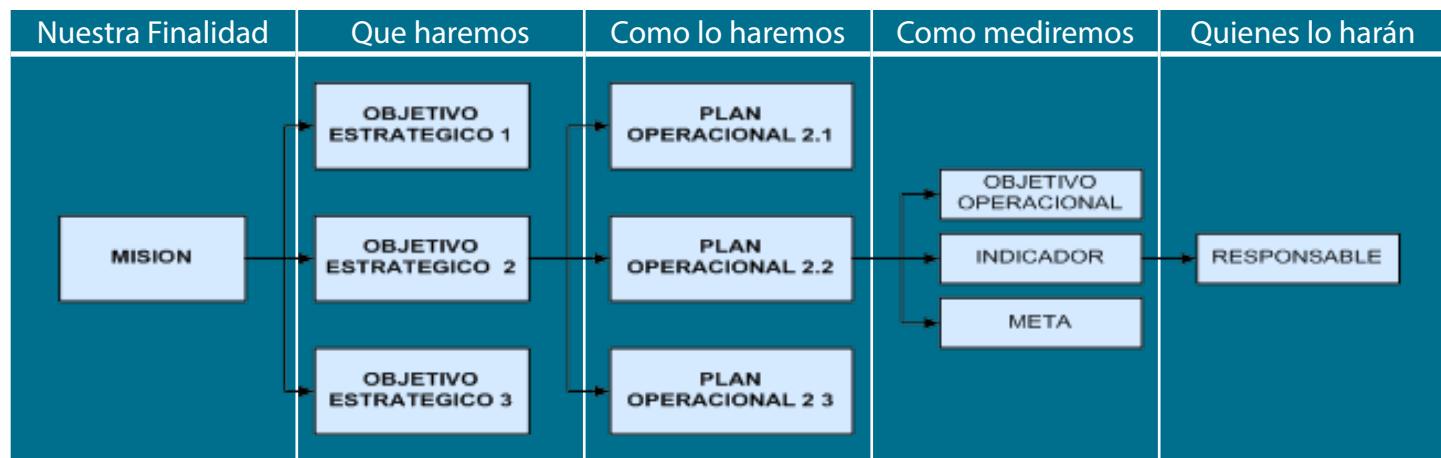
EJEMPLOS DE INDICADORES

INDICADORES DE VENTAS	ADMINISTRATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Nº de nuevos clientes • Reclamos de clientes • Tiempo para procesar ordenes 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo para elaborar informes • Costo de inspecciones • Caídas del sistema • Uso del teléfono • Tiempos de espera • Errores administrativos • Tiempos de espera de equipos • Costo de las llamadas
INDICADORES DE FABRICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Líneas detenidas • Cantidad de desechos • Sugerencias de mejoras • Nivel de Inventarios 	
INDICADORES DE GESTIÓN	INDICADORES DE INGENIERIA
<ul style="list-style-type: none"> • Ausentismos • Accidentes • Rotaciones de cargo • Sobretiempos • Entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de planos rechazados • Horas ingeniero por estudio • Nº de Horas por correcciones • Nº de errores en planos • Costos por Reparaciones

El conocimiento de los indicadores en cada unidad de la cadena de valor del servicio estimula y promueve el trabajo en equipo, contribuye al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización y genera un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

1.8 CÓMO BAJAR LA MISIÓN A LAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO

El esquema de aplicación práctica de la Planificación estratégica para que realmente comprometa a todos los miembros de la organización es una alta responsabilidad de sus líderes y se puede representar del siguiente modo



EJEMPLO DE APLICACIÓN

Nuestra Finalidad	Que haremos	Como loharemos	Como mediremos	Quienes lo harán
Ser reconocido como el proveedor más confiable del mercado	<ul style="list-style-type: none"> → Incorporar o desarrollar nuevos productos o servicios al portafolio de la empresa → Realizar inversiones en infraestructura física mejorando instalaciones → Utilizar Tecnologías de la información para la mejora en la gestión de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Postular a créditos de capital de riesgo Apojar la innovación en productos de alto potencial (estudio de mercado) Preparar al personal que implementará las innovaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar curso de innovación y emprendimiento Nº de personas capacitadas 100% al 31/12/2015 	Ingeniería/ Unidad de Capacitación

1.9 EL PLAN ESTRÁTÉGICO PERSONAL

¿Cree usted posible aplicar los conceptos de Planificación estratégica a su vida laboral, profesional o social? Stephen Covey considera que las personas que utilizan estos conceptos son precisamente las más exitosas y efectivas en todos los aspectos de su vida.

En su libro, Covey nos invita a desarrollar un enunciado de su Misión personal como forma de dar un paso esencial para tomar control sobre su vida. Las personas altamente efectivas le dan forma a su futuro en vez de que éste sea determinado por terceros, la cultura imperante o simplemente las circunstancias. Dar un significado o propósito a su vida tiene los siguientes beneficios:

- Clarifica lo que es importante para Usted
- Le proporciona orientación o enfoque
- Le ayuda a influir en su vida en vez de que influyan en ella
- Le da un mayor sentido o significado

Una forma práctica de aplicar estos conceptos es partir reconociendo que podemos fijarnos misiones en diversos aspectos de nuestro quehacer, ya sean laborales, de desarrollo personal, intelectual o incluso espiritual. Y qué decir de los desafíos que encaramos en nuestra vida social, como miembros de una familia, en nuestra relación de pareja, con nuestros hijos o simplemente con nuestras responsabilidades en la comunidad en que nos desarrollamos.

La invitación es a que usted anote no más de siete Misiones o propósitos claves ya sean laborales, profesionales o personales. En esos propósitos reconozca su rol clave (Jefe, Padre, Miembro de un grupo, etc) y defina una



Nadie puede regresar y comenzar todo de nuevo, pero cualquiera puede comenzar desde ahora y crear un final del todo nuevo (Dan Zadra)

estrategia para concretarla. Qué hará?; Cuando lo hará?, ¿Cómo la hará?. Formule objetivos realistas y alcanzables y utilice indicadores de logro de esos objetivos para medir su avance.

Un principio que comentaremos más adelante y que puede ser de gran valor para esta fase de proponernos Misiones que nos hagan crecer viviendo con un propósito en mente, es considerar que todo propósito puede y debe ser visualizado antes de actuar (comenzar con un fin en mente). Entonces debemos hacer primero un plan que nos permita concretar lo que queremos, para luego actuar.

Un plano arquitectónico	→ La casa soñada
Una agenda y objetivos claros	→ Una reunión productiva
Un chequeo preventivo de su salud	→ Vida Saludable

Ampliaremos estos conceptos en los siguientes capítulos

CAPACIDADES PERSONALES DE BASE DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación estratégica compromete a toda la organización, como lo mostramos anteriormente. Esto casi siempre significa el cambio y la innovación dirigidos hacia el futuro e implica la decisión de salir de la zona de confort para asumir riesgos y responsabilidades.

a) El espíritu emprendedor

Estas características indican que todo plan estratégico depende también del llamado "espíritu emprendedor". El espíritu emprendedor está presente en todas las personas que se preocupan y concentran en buscar oportunidades, iniciar mejoras creativas y originales e innovar continuamente en las organizaciones en las que trabajan. A estas personas se las conoce como **emprendedores internos o intraemprendedores**. Ese espíritu emprendedor que se encuentra en los pequeños negocios también se localiza en las organizaciones medianas y grandes. Se conoce como talento emprendedor y se refiere al emprendedor que trabaja en una organización, ocupe o no un puesto ejecutivo.



b) Confianza en sí mismo

En la base de la capacidad emprendedora se encuentra la **Confianza en sí mismo**: quien confía en sí mismo se siente capaz de encarar los desafíos de su entorno y tiene dominio sobre los problemas que afronta. Las investigaciones arrojan que los emprendedores exitosos son personas independientes que advierten los problemas inherentes a un nuevo proyecto, pero que creen en sus habilidades personales para superarlos. Hay dos formas de creer en el éxito:

- Se dice que las personas que piensan que su éxito depende de sus propios esfuerzos y habilidades tienen un **enfoque interno de control**.
- Se dice que las personas que piensan que su existencia está más controlada por la suerte o depende de terceros tienen un **enfoque externo de control**. Las investigaciones revelan que los emprendedores tienen un enfoque interno de control muy superior al que tiene la población en general.

c) La conducta proactiva

Muchas personas están constantemente esperando que suceda algo o que alguien se haga cargo de ellas. Otras, en cambio, toman la iniciativa, emprenden la acción y hacen que las cosas sucedan. Las personas que toman sus propias decisiones y no se supeditan a agentes o condicionamientos externos son aquellas que han desarrollado el hábito de la proactividad.

La conducta opuesta es la reactiva: consiste en un comportamiento paralizante ante cualquier situación no rutinaria, parálisis para intentar mejorar las cosas o situaciones que no funcionan, falta de advertir con antelación lo que puede ocurrir para cambiarlo si se requiere.

En el trabajo, la proactividad:

- Favorece el contagio social (Motivante).
- Favorece la autoestima.
- Fomenta el autocontrol, paciencia, tenacidad.
- Nos predispone positivamente hacia los cambios.
- Está centrado en la solución de conflictos.
- Ve el vaso medio lleno.
- Conducta y actitud Ganadora, hablando en presente.
- Programa mentalmente un presente y futuro positivo: "Yo soy capaz", "Yo puedo" "Yo lo haré".
- Toma las riendas de su vida; Hace que las cosas sucedan, es el causante de sus actos; "Yo perdi", "Yo fallé", "Yo gané", "Yo me equivoqué, tomaré medidas correctivas..."

PROACTIVOS	REACTIVOS
<p style="color: #0070C0;">GANADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ganador es siempre parte de la solución. • El ganador siempre tiene una meta. • El ganador dice: "yo te puedo ayudar a hacerlo". • El ganador encuentra una solución para cada problema. • El ganador dice: "puede ser difícil pero es posible". 	<p style="color: #0070C0;">PERDEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El perdedor es siempre parte del problema. • El perdedor siempre tiene una excusa. • El perdedor dice: "ese no es mi trabajo". • El perdedor encuentra un problema para cada solución. • El perdedor dice: "puede ser posible pero es muy difícil". 

1.10 RECURSOS FORMATIVOS

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Como consecuencia de los cambios económicos, tecnológicos y sociales, es prácticamente imposible que una organización sobreviva sin una carta de navegación que le permita no solo adaptarse, sino que desarrollarse y mantenerse competitiva. Una herramienta clave para lograr este propósito es el diseño de un plan estratégico que fije la Misión (lo que queremos hacer) y señale los objetivos estratégicos que deben surgir del análisis del ambiente interno y externo de la organización (FODA). Esos objetivos pueden ser concretados a través de programas o proyectos específicos, que serán llevados a cabos por las personas responsables que pueden y deben asociar su trabajo con la Misión propuesta. En este contexto, las capacidades personales de gestión del tiempo de los colaboradores a cargo se hacen relevantes en la misma medida que asocian sus esfuerzos personales a un propósito de sobrevivencia y desarrollo de su organización. Estos conceptos empresariales – llevados a la vida personal- son la base de las personas altamente efectivas.



ENCUESTA PARA DETERMINAR SU SITIO DE CONTROL



A continuación le proponemos que desarrolle una encuesta para *autoevaluar su nivel de autonomía y proactividad*. Es decir, su capacidad para idear e implementar soluciones a desafíos o problemas que se le presenten en su vida laboral o personal. Luego de contestar las preguntas de la encuesta, usted podrá ver su resultado al final de la misma. La encuesta es personal, pero si tiene alguna consulta no dude en contactarse con la facilitadora cflores@prodem.cl, quién le responderá de inmediato en el horario programado del curso.

http://www.prodems.net/encuestas/determinacion_sitio_control.html

TAREA 1: DESARROLLE EN FORMA BREVE UNA RESPUESTA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:



1. ¿Usted considera que los conceptos de misión y objetivos estratégicos pueden ser aplicados en su desarrollo personal o familiar?,
2. Explique la conexión de su responsabilidad con la misión de la organización.
3. Analice la importancia que usted asigna a las competencias personales de base de la planificación.

Redacte sus respuestas directamente AQUÍ (<http://www.prodems.net/mensajes>), haciendo click en “Nuevo Mensaje”. Indique en el campo “Para” al Tutor del Curso y en Asunto, indique el número de la tarea que está realizando. Este trabajo es evaluado de acuerdo a los criterios indicados en su Ficha de Programación. Su trabajo será inmediatamente revisado en el horario programado del curso.



PREGUNTAS FORMATIVAS

Seleccione la alternativa correcta:

1.- La Gestión estratégica es una herramienta de gestión que:

- a) Sólo es aplicable a empresas privadas de gran tamaño
- b) Alinea Visión, Misión y Valores al trabajo cotidiano
- c) Permite administrar y evaluar la estrategia del Servicio
- d) b y c
- e) a y d

2.- Los objetivos estratégicos de una organización surgen de:

- a) Las decisiones visionarias de la Alta Dirección
- b) De la búsqueda de cumplir con la Misión y los Valores de la organización
- c) De un análisis interno y externo de la situación de la organización
- d) b y c
- e) a, b y c

3.- El FODA:

- a) Es una herramienta de gestión para hacer un análisis interno y externo de la organización
- b) Es una herramienta que muestra la brecha de la organización para el logro de sus propósitos
- c) Significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- d) Todas las anteriores

4.- Si la organización no tiene un plan estratégico:

- a) Sufre el riesgo de no aportar el valor por el que ha sido creada
- b) No pasa mucho, porque sabemos siempre en qué tenemos que avanzar y trabajar
- c) No sirve, los planes estratégicos nunca se cumplen
- d) El plan estratégico es cosa de los Directivos

5.- Los planes estratégicos:

- a) No avanzan porque no son prioritarios
- b) Deben tener responsables definidos y competentes para asegurar el logro de los objetivos
- c) Son decisiones de los Directivos que no son comunicadas a todos
- d) a y b

Verifique sus respuestas en www.prodem.cl



Este video se refiere a los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva de S. Covey. En él se muestra 3 características subyacentes en personas que pasan de la dependencia de otros a la autonomía en sus vidas: Ser proactivo. Tener un fin o propósito en mente y poner primero lo primero. También, Covey describe 4 hábitos que toman como base los anteriores y que son las capacidades de integración de equipos: Pensar Ganar-Ganar, Saber escuchar empáticamente (primero entender y luego ser entendido), Sumar capacidades para el logro colaborativo (Sinergia) y Mejorar continuamente (afilarse la sierra).



FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO¹

2.1 LA CAPACIDAD ORGANIZATIVA Y LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.

La capacidad de estructurar, planificar y organizar en forma lógica, realista y ordenada, tareas y obligaciones, en que eventualmente participan terceras personas es una capacidad que hace la diferencia para cualquier funcionario o funcionaria y en cualquier institución.

Dentro de esta capacidad organizativa, se valora positivamente el tener claridad sobre – no solo la misión institucional y la de la Unidad en que se trabaja, sino también sobre la Misión de nuestro cargo y la forma en que debemos desarrollar las actividades, para alinearnos con la Misión.



Estos conceptos, llevados a la práctica, implican- entre otros aspectos- el uso racional y lógico de un recurso escaso como es el tiempo, algo que no se recupera ni se ahorra.

En este capítulo vamos a resaltar esta competencia, que tiene que ver con organizar tareas y obligaciones en forma proactiva, separando lo importante de lo trivial, y focalizando sus esfuerzos en los aspectos más relevantes.

¹ Capítulo basado en: Stephen Covey (2012): "Primero lo primero" Ed Paidós. Buenos Aires. Argentina.

2.2 ¿QUÉ ES EL TIEMPO?

Podemos encontrar definiciones desde la Mecánica Cuántica hasta la Filosofía, pasando por la Teoría de la Relatividad de Einstein, que, dicho sea, con el "paso del tiempo" fue invalidada por la presencia de un tercer marco de referencia y un observador del fenómeno.

Pero usaremos lo siguiente:

El tiempo es la magnitud que mide la separación de cualquier fenómeno que afecte a cualquier materia, es decir, el período que transcurre entre dos sucesos consecutivos. Dicha magnitud nos permite ordenar los hechos en secuencias de pasado, presente y futuro. Pero, ¿cómo se mide el tiempo?:



Un reloj atómico está calibrado para contar 9.192.631.770 vibraciones del átomo de Cesio para luego hacer un "tic". Entonces tenemos la unidad Internacional para medir el tiempo; Un segundo.

2.3 ¿PERDEMOS EL TIEMPO?

El tiempo no es posible ahorrarlo, o recuperarlo. Lo que podemos hacer es tener una mejor interpretación de qué y cómo vamos a lograr lo que nos hemos propuesto y hacerlo con la oportunidad que agrega valor.

"Perdemos el tiempo", cuando hemos tomado decisiones que no van en la "línea" de lo que queríamos lograr. O tal vez no sabíamos "qué" era eso que queríamos lograr.

Una preparación previa, una mirada profunda y reflexiva, hace que muchos piensen que están "perdiendo el tiempo" y que la acción o actividad es la manera de "hacer bien las cosas".



Vamos a hablar a continuación de algunas distinciones que nos permitan comenzar a comprender el valor de adquirir la capacidad de gestionar positivamente el tiempo. Para ello nos vamos a basar en los enfoques y principios desarrollados por S. Covey, que son básicos en administración del tiempo

2.4 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO



Principio 1: El Hábito de la Misión

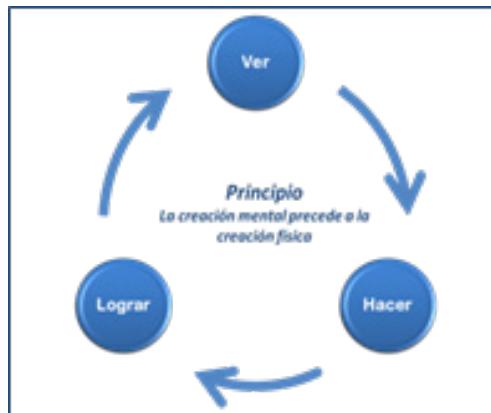
Franklin Covey definió como uno de los hábitos de las personas altamente efectivas, el “**Comenzar con el fin en la mente**”. Una reflexión de carácter personal que tiene que ver con los propósitos. **Vivimos por vivir o vivimos por un propósito**. Esto no tiene nada de malo o bueno en sí mismo. Pero en el caso de este curso, la efectividad tiene que ver con la Misión que nos proponemos.



Principio 2: La brújula y el reloj

Consistente con la relevancia de tener una Misión, podemos entender la analogía basada en la brújula y el reloj. Para determinar las prioridades que damos a las cosas que hacemos.

La brújula “es” la Misión, la dirección, los valores, los propósitos, lo que más nos importan, por otro lado, aunque no por eso no es fundamental, **el reloj “es” el itinerario, las citas, lo que es urgente o importante**. Entonces, considere que la rapidez con que nos movemos NO puede estar por encima de la dirección que hemos decidido tomar y los compromisos que hemos adquirido con nuestras relaciones.



Principio 3: La creación mental precede a la creación física

Todo lo creado, dice Covey, es creado dos veces. Primero, **creamos una imagen o plan** y luego **hacemos su manifestación en el mundo físico**, detectable por los demás y nosotros mismos. No debemos perder de vista, que esto ocurre porque tenemos un lenguaje y ese lenguaje “constituye realidad”. Entre la creación mental (que podríamos llamar una “conversación interna”) y la manifestación física, existe una coordinación necesaria. El arquitecto que diseña una casa necesita conversar con alguien para conseguir los materiales.

Principio 4: Poner Primero lo Primero

Si Usted	El Resultado de este hábito es
<ul style="list-style-type: none"> • Se enfoca en las necesidades más importantes • Elimina lo que no es importante. • Planifica semanal y diariamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor desempeño en organizarse y la productividad • Menos crisis que enfrentar • Identidad de una persona que llega hasta el final, que cumple. • Equilibrio, desparece el agobio, se está más empoderado

2.5 LO URGENTE VERSUS LO IMPORTANTE

Stephen Covey, en su libro “Lo primero es lo primero” nos orienta hacia la administración efectiva del tiempo en **TODOS** los aspectos de nuestra vida, sean estos laborales, profesionales o sociales. Por considerar que esas orientaciones son relevantes, las comentaremos con cierto detalle.

Covey nos plantea la siguiente pregunta:

*“¿Cuáles son las actividades que usted **SABE** que si las hubiera realizado con calidad y dedicación habrían redundado en importantes resultados positivos en su vida personal, laboral o profesional?”*

Si usted **SABE** que todas esa cosas significarían una diferencia sustancial, en su vida, **¿Por qué no las hace?**

A partir de esta pregunta esencial, surgen los dos factores primordiales que nos guían al elegir la manera de emplear el tiempo: **Lo urgente y Lo importante**. Si bien ambos siempre estarán presente en nuestras decisiones, se trata de reconocer que el paradigma básico es determinar nuestras prioridades considerando lo **IMPORTANTE**.

2.6 MATRIZ DEL TIEMPO: URGENTE VERSUS IMPORTANTE

Para analizar estos dos enfoques. Covey propone la Matriz del Tiempo que muestra las 4 opciones que utilizamos para gastar o invertir el tiempo que disponemos: cosas Urgentes-Importantes; cosas Importantes -No Urgentes; cosas No Importantes –Urgentes; cosas No Importantes -No Urgentes.

		URGENTE	NO URGENTE
		IMPORTANTE	1
NO IMPORTANTE	URGENTE	2	Preparación Estrategia Planificación Desarrollo de relaciones Oportunidades Clarificación de valores Recrearse
	NO URGENTE	3	Interrupción innecesaria Reportes que no aportan valor Algunas llamadas Algunos correos electrónicos Algunas conversaciones
		4	Trivialidades Irrelevancias Televisión excesiva Entretenimiento en exceso Relajación en exceso

Las **actividades urgentes** parecen requerir acción de manera rápida, mientras que las **importantes** son las que tienen que ver con los resultados finales, los propósitos, los valores y la dirección que hemos decidido en nuestras vidas.



El **CUADRANTE 1** representa lo que es **urgente e importante**. Por supuesto que es el lugar donde aplicamos nuestra experiencia y criterio para responder a muchas necesidades y desafíos. En este cuadrante se encuentra lo que nos apremia día a día. Los problemas que se presentan y que debemos resolver (desviaciones de lo provisto que ocurren por una causa que puede ser desconocida), reuniones imprevistas, informes que deben presentarse, etc. Pero también es preciso advertir que ***muchas actividades importantes se vuelven urgentes*** debido a que las ***postergamos más allá de lo necesario***.



El **CUADRANTE 2** incluye actividades que son importantes pero no urgentes. Es el cuadrante de la calidad, donde planificamos a largo plazo y prevemos problemas (ejercitarse físicamente ahora porque a futuro tendremos mejor calidad de vida), ampliamos nuestra mente, e incrementamos nuestras habilidades mediante el continuo desarrollo profesional, visualizamos el modo de ayudar a nuestros hijos en sus problemas o invertimos en mejorar la calidad de las interrelaciones escuchando en forma atenta y sincera. El punto es cuánto tiempo dedicamos a estos dos cuadrantes y como nos dejamos llevar por las urgencias del Cuadrante 1, del cual surgen los agotamientos y el estrés. Otra conclusión que debe subrayarse es que si planificamos, prevemos y prevenimos, el tiempo en el **Cuadrante 1** se reducirá.

Resumiendo: en el Cuadrante 1 los ***acontecimientos nos conducen***; en el Cuadrante 2 somos ***nosotros los que lideramos***.



En el **CUADRANTE 3** se encuentran las cosas urgentes pero no importantes. Muchas llamadas telefónicas, visitas inesperadas, reuniones no programadas se encuentran en esta categoría. A veces pasamos mucho tiempo en el **CUADRANTE 3**, pensando que estamos en el **CUADRANTE 1**; En verdad, lo más probable es que estemos resolviendo los problemas de terceros. Estos interruptores de tiempo son los llamados ***desperdiciadores universales*** del tiempo.



El **CUADRANTE 4** es el de las cosas ni urgentes ni importantes, por lo cual podría ser el cuadrante del escape cuando las actividades del Cuadrante 1 y 2 nos agobian. ¿Qué nos ofrece este cuadrante?: los programas idiotizantes de la TV, las trivialidades del chismorreo, el ajetreo sin sentido. No confundir con la recreación del **CUADRANTE 1** que es una valiosa actividad, con el entretenimiento en exceso del **CUADRANTE 4**.

El enfoque de Covey en la matriz de tiempo, es reconocer que las cosas importantes, sean urgentes o no, deben ser realizadas, que las urgentes e importantes, llegaron a esa status por falta de previsión y que en todo caso , ud tiene un lugar en donde disponer de más tiempo provechoso: Cuadrante 3 (desperdiciadores de tiempo) y Cuadrante 4.

El orden de las actividades del **Cuadrante II** es fruto de una Encuesta que respondieron miles de personas y que vale la pena destacarla separadamente:

- Mejorar la comunicación con los demás
- Mejorar la preparación
- Mejorar la planificación y la organización
- Cuidado de la propia persona
- Aprovechar nuevas oportunidades
- Desarrollo Personal
- Adquisición de habilidades

2.7 LA LEY DE LA COSECHA

En el ambiente social en que nos movemos hace mucho tiempo que nos desconectamos de las leyes naturales e imponemos ciertas creencias o valores que nos suelen jugar en contra. Así por ejemplo, se admite que en la agricultura existen ciertas leyes y principios que gobiernan el trabajo y determinan la **cosecha**. Sin embargo, en las culturas sociales y corporativas creemos que esos principios se pueden dejar de lado.



Por ejemplo, ¿cuantas veces preparamos un examen en forma apresurada tras haber haraganeado durante todo el semestre? Y nos amanecimos antes del examen intentando meternos en la cabeza lo que debimos aprender en el transcurso del desarrollo de la materia?

En el campo, *el sistema natural no permite acumular el trabajo para hacerlo todo en el último momento pensando que se tendrá una abundante cosecha*. Esa es la diferencia esencial entre un sistema natural y uno social. A corto plazo, dejarlo todo para último momento parece funcionar, recurriendo a técnicas y soluciones de aparente éxito. Pero a largo plazo la Ley de la Cosecha rige para todos los aspectos de la vida.

Piense usted en la capacidad física, ¿Puede un entrenamiento intensivo de pocas semanas superar los años de papas fritas, pastelillos y falta de ejercicios sistemáticos?. Y siga usted pensando en la familia o en el cuidado de los hijos aplicando esta misma ley.

2.8 LA PROCRASTINACIÓN

La procrastinación es un complejo trastorno del comportamiento que afecta a todo el mundo en mayor o menor medida. Consiste en postergar de forma sistemática aquellas tareas que debemos hacer, que son cruciales para nuestro desarrollo y que son reemplazadas por otras más irrelevantes pero más placenteras de llevar a cabo.

Una razón de esta conducta podría basarse en pensar que la tarea que se pospone sea percibida como abrumadora, desafiante, inquieta, peligrosa, difícil, tediosa o simplemente aburrida, es decir, estresante. En el fondo se trataría de una falta de confianza en sí mismo



Pero también hay un tipo de "procrastinador" que actúa conscientemente ya sea sobreestimando el tiempo que le queda para realizar una tarea, o bien subestimando el tiempo necesario para hacerla. En este caso la conducta de origen de la procrastinación es la excesiva autoconfianza, una falsa sensación de autocontrol y seguridad.

La procrastinación se manifiesta ante todo como una pésima gestión del tiempo. Por ejemplo, el ciclo de la procrastinación parte con una tarea que debe hacerse, pero no es grata o simplemente la postergamos. Se va por una taza de café..... Y terminamos sin tiempo para realizarla

¿CÓMO ENFRENTAR LA PROCRASTINACIÓN?

Si su origen es que:	Estudie la posibilidad de:	
<i>Simplemente no le gusta ese trabajo, de modo que lo evita cuanto puede</i>	Ver la forma de automatizar la tarea, delegarla, intercambiarla con otro(a) colega.	
<i>No sabe realizar la tarea, comete errores</i>	Pedir ayuda: pida consejo, reúna información; trate de capacitarse	
<i>No le alcanza el tiempo</i>	Separar lo urgente de lo importante; Prepare una agenda, asignándole tiempo a la tarea; orden su espacio de trabajo, avance espaciadamente al ritmo de la información que le llega	
<i>No sabe el peso o relevancia de la tarea</i>	Revisar sus prioridades, si no es relevante descártelo	
<i>Siente que está bloqueado(a)</i>	Buscar un momento para empezar, Si la magnitud de la tarea es mayor, divídala en pasos menores	
<i>Siente que la falta información, no está realmente convencida(o)</i>	Darse tiempo para reflexionar y tener toda la información. Pida consejo. Vea otras experiencias similares que lo(a) pueden ayudar	

2.9 INVERSIÓN DE TIEMPO EN CALIDAD DE VIDA

El equilibrio que nos traerá el planificar actividades tiene muchos resultados en la calidad de vida. Vivir mejor, es en parte un resultado general de planificarse, priorizar siguiendo una Misión, siguiendo nuestros propósitos y valores.



Pragmáticamente, *cuidarnos, es una excelente inversión.*

Mejoras en el sistema cardiovascular, mayor oxigenación del cerebro y los músculos, aumenta producción de hormonas que mejoran el estado de ánimo y la capacidad para hacer esfuerzos.

Redes de ayuda presentes mejoran desde las expectativas de vida hasta los problemas materiales. El amor, la amistad y la camaradería son necesarias para que el ser humano, gregario por naturaleza, viva en Bien Estar

El cerebro es un órgano que puede mantenerse "en forma". Ejercitelo leyendo, aprendiendo nuevas cosas. En la medida que el cerebro va conociendo nuevos mundos su capacidad aumenta. Se puede ser más productivo y además interesante.

Las actividades de servicio producen satisfacción en las personas que lo hacen. Un favor o una acción generosa recurrente son incluso potenciadores del sistema inmunológico. Leer sobre personas que nos inspiren, nos ayuda a empatizar

2.10 RECURSOS FORMATIVOS

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo se destaca que saber administrar el tiempo es una capacidad que hace más efectivas a las personas en todos los ámbitos de su desempeño. Uno de esas capacidades es vivir con un propósito en mente y que si no tenemos un norte hacia el que dirigirnos (brújula) las actividades sin rumbo pueden completar la agenda (reloj) sin un propósito constructivo. Una forma de organizarnos es reconocer que existen sin duda actividades importantes en nuestra agenda, algunas de las cuales son urgentes y otras importantes que deben llevarse a cabo. Lamentablemente hay otras que "nos roban" tiempo productivo ya que no son importantes y solo resuelven problemas de terceros, cuando no simplemente nosotros mismos lo desperdiciamos. La asignación de tiempo a las distintas actividades debe partir centrándonos en los que importante pero no urgente. Son las cosas que postergamos y que tarde o temprano, por actuar sin disciplina, terminaran por pasarnos la cuenta.



ENCUESTA PARA DETERMINAR SU ÍNDICE DE URGENCIA

Para efectos de evaluar su disposición a la urgencia, lo(a) invitamos a responder la siguiente encuesta. Luego de responderla, puede analizar su resultado, que aparece al final de la misma. Si tiene alguna duda, puede contactarnos a cflores@prodems.cl, quién le responderá de inmediato en el horario programado del curso.

http://www.prodems.net/encuestas/indice_de_urgencia.html

TAREA 2: DESARROLLE EN FORMA BREVE UNA RESPUESTA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:



1. Explique por qué el Principio 3 de S. Covey incide en la optimización del uso del tiempo.
2. ¿A qué se refiere Covey cuando señala que lo urgente impide dar prioridad a lo importante?
3. ¿De qué manera la administración del tiempo incide en la calidad de vida?

Redacte sus respuestas directamente AQUÍ (<http://www.prodems.net/mensajes>), haciendo click en "Nuevo Mensaje". Indique en el campo "Para" al Tutor del Curso y en Asunto, indique el número de la tarea que está realizando. Este trabajo es evaluado de acuerdo a los criterios indicados en su Ficha de Programación. Su trabajo será inmediatamente revisado en el horario programado del curso.



PREGUNTAS FORMATIVAS

Seleccione la alternativa correcta:

1. Como el tiempo no es un recurso que se pueda "ahorrar" o recuperar, lo mejor es definir lo que queremos hacer y hacerlo en el momento oportuno

Verdadero Falso

2. El concepto de "Comenzar con el fin en mente" tiene que ver con:

- a) Analizar el resultado de nuestros actos
- b) Establecer el propósito antes de actuar
- c) Vivir por vivir
- d) Todas las anteriores



3. La metáfora de la brújula y el reloj se refiere especialmente a:

- a) Adecuar las metas a los horarios
- b) La brújula establece la dirección que antecede a la oportunidad
- c) Dar importancia a la rapidez con que actuamos
- d) La rapidez no puede estar sobre la Misión

4. La procrastinación puede originarse en:

- a) Una falta de confianza en sí mismo
- b) Una falta de conocimiento
- c) Un exceso de confianza en sí mismo
- d) Una falta de delegación en la tarea
- e) Solo a y c

Verifique sus respuestas en www.prodem.cl



Este video pertenece a la serie de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva y abre la posibilidad de aclarar el concepto de **proactividad** en forma más detallada. No le tomará más de 6 minutos.



TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

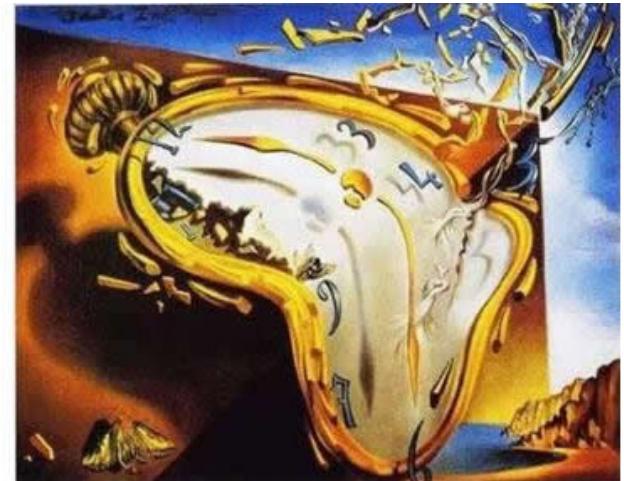
3.1 ¿APROVECHAMOS DE VERDAD EL TIEMPO?

Nuestra percepción del tiempo varía grandemente. Sabemos que el tiempo avanza a un paso constante. Sin embargo, a menudo el tiempo vuela. En otras ocasiones, parece que queda parado. Hay una gran diferencia entre el tiempo psicológico y el tiempo del reloj. Si espera a alguien mientras que llueve y hace frío, cinco minutos parecen una eternidad. Por otra parte, si toda su atención está enfocada en algo interesante que le absorbe totalmente, los minutos y las horas evaporan como por magia. Así, nuestra percepción del tiempo depende mucho de las circunstancias que nos rodean.



A menudo sentimos que aprovechamos poco el tiempo, sabemos que hay algo malo, pero no podemos señalar cual sea exactamente. Hay síntomas que reconocemos:

- ¿Siente Ud. que siempre trabaja bajo presión?
- ¿Le parece que no hay horas suficientes durante el día?
- ¿Siente que está recargado de trabajo y se frustra porque no logra terminar las tareas importantes?
- Cuando se acerca la fecha para asuntos críticos, como los informes dentro de ciertos o plazos, ¿se encuentra trabajando noches y fin de semana para finalizar y entregar el trabajo?
- ¿Se encuentra gastando horas extras todos los días cuando no hay plazos fijos para entrega de trabajo?
- ¿Cree que los trabajos que le han sido asignados son tan importantes que no los puede delegar a sus subordinados o realizarlo en equipo, y por eso si el trabajo ha de hacerse solo Ud. mismo tiene que cumplirlo?



SI UD. RECONOCE ESTOS SÍNTOMAS COMO PROPIOS, LE HACE FALTA ADQUIRIR CONTROL DE SU TIEMPO.

3.2 DEFINICIONES ÚTILES A LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

DEFINICIONES DE TIEMPO:

- "El período durante el cual una acción o proceso continua." - WEBSTER
- "Una dimensión dentro de la que las cosas cambian." - Roberto Mac Iver
- "Un período limitado o intervalo, como entre dos eventos sucesivos." - Dic. Random House
- "Duración de los fenómenos." - Diccionario RAE



ADMINISTRACIÓN:

Coordinar recursos para lograr objetivos.

EFICIENCIA:

Alcanzar objetivos con los resultados máximos y el costo mínimo. (Tiempo mínimo)

$$E = \frac{R}{T}$$

DESPERDICIADOR:

Cualquier cosa que impide el logro de los objetivos de manera más efectiva.

3.3 PARADOJAS DEL TIEMPO

- **Paradoja del tiempo:** Nadie tiene lo suficiente, sin embargo, cada uno tiene todo el que hay.
- **Paradoja del teléfono:** Por exigir hablar sólo con el jefe en lugar de su secretaria, atrasa recibir la información deseada.
- **Paradoja de la puerta abierta:** La política de la “puerta abierta” implica ser accesible, no abierta físicamente.
- **Paradoja de la tiranía de lo urgente:** Atendiendo lo urgente al instante lo importante a largo plazo queda para convertirse en crisis posteriormente.
- **Paradoja de reuniones:** Por esperar a los atrasados, y castigando a los puntuales, se asegura que todos llegarán tarde la próxima vez.
- **Paradoja de delegación:** Faltando confianza en el equipo no se puede delegar.
- **Paradoja del tiempo excesivo:** Cuanto más horas disponibles para completar el trabajo, este se hace lento y se termina por requerir más horas para terminarlo.
- **Paradoja del escritorio amontonado:** Documentos acumulados sobre el escritorio para mantenerlos a la vista distraen la atención de la tarea en curso.
- **Paradoja de actividad y resultados:** Confundiendo actividad con resultados, los administradores pierden de vista sus objetivos verdaderos. Dedicándose más y más a estar activos, aumentan las horas, y echan a perder las otras relaciones de la vida.
- **Paradoja de eficiencia y efectividad:** Dedicados a la eficiencia del proceso para llevar a cabo la tarea, se desvían de los objetivos, y terminan por hacer un trabajo equivocado.



3.4 TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN

Planificar es una actividad que puede ser identificada como del Cuadrante 2 en la matriz del tiempo de Covey, es decir de aquello “**no urgente/ importante**”. Que no sea urgente, no quiere decir que no lo hagamos con recurrencia y rigurosidad.

Cuando tenemos nuestra “brújula” de la Misión Personal y Laboral, podemos construir nuestro plan de manera que podamos mantenernos lejos de las crisis o hacernos cargo de ellas.

Lejos de las crisis, por ejemplo, porque al planificar prevenimos su ocurrencia. Y en caso de que los hechos de la vida nos pongan en la necesidad de hacernos cargo, o de los problemas importantes, tendremos mayor capacidad de maniobra.



I PLANIFICAR LA SEMANA

A1) Revise la Misión Personal y Laboral junto a sus Roles o funciones

Antes del inicio de cada semana revise la Misión personal y Laboral. En ella debe identificar roles o funciones (no más de 7) que representen las relaciones clave y las responsabilidades que usted ha adquirido.

A2) Elija lo importante

¿Qué es lo más importante que puedo hacer para cada responsabilidad durante la siguiente semana? Estas cosas importantes, Covey las define como “las Grandes Rocas”, que pueden ser tareas, entrevistas, reuniones, temas a desarrollar, etc.

A3) Programe la semana

Antes de programar hágalo con las cosas que ha determinado como importantes en el punto A2 y conviértalos en Citas, Tareas, Áreas de enfoque. Así obtendrá un plan semanal. Defina claramente el rol o función que le corresponde concretar en su labro y la meta que se considera como cumplida. Manténgalo a la vista, accesible. Revíselo.



II PLANIFICAR EL DÍA

- Verifique las citas del día**

Revise sus actividades diarias considerando el “panorama” de la semana; revise su brújula y verifique que le hace sentido de ella para el día. Si tiene que “mover” la agenda, hágalo de inmediato. No olvide que esos pueden ser compromisos con otros, que debe “re negociarlos”. No basta con moverlos y solo “avisar”.

- Sea realista**

No caiga en la intención de hacer todo de una vez. No olvide la necesidad de trasladarse que a veces ocupa mucho tiempo. Vea si puede usar otros medios, como la llamada, la video conferencia, un correo.

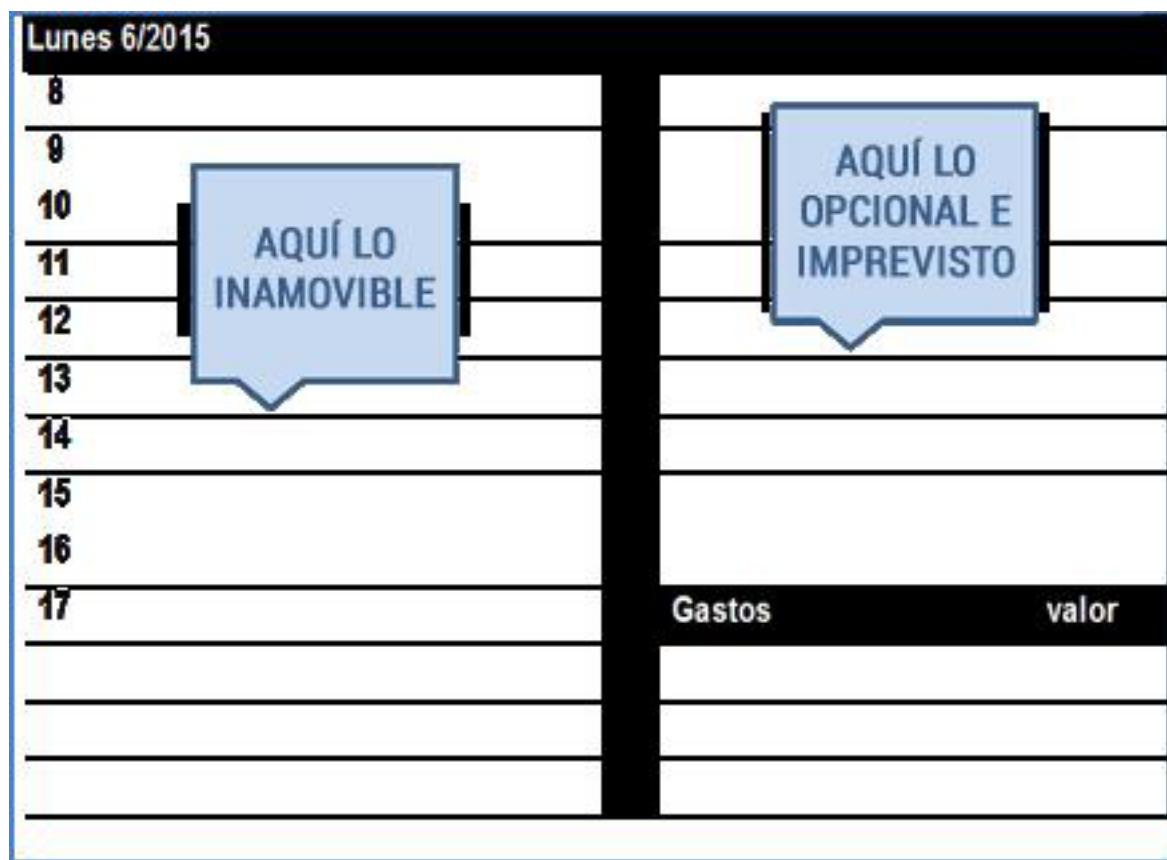
- Priorice**

Identifique las actividades del cuadrante 1 y 2. Si alguna le parece que en realidad es del cuadrante 3, descártela sin dudar. Ordene las que ha dejado en relación a su importancia. Marque la principal con algún signo. Si en el día algo ocurre, al menos habrá realizado las más importantes de las importantes.

- Formulario T**

Le sugerimos que utilice un formulario T para la planificación diaria. Este consiste en colocar a la izquierda las actividades que prácticamente no se pueden cambiar de horario y las actividades que se pueden realizar en cualquier momento del día a la derecha. Esta forma de programación diaria le permitirá tomar decisiones más efectivas sobre la programación y ajustarse a los compromisos importantes.

abril 2015						
lu	ma	mi	ju	vi	sá	do
30	31	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	1	2	3
4	5	6	7	8	9	10



III PLANIFICACION COORDINADA CON TERCEROS: 5W+2H

Cuando son varias las personas o unidades que deben coordinarse para lograr un objetivo, es fundamental disponer de un guion de actuación que indique cual es el rol o función de cada cual. Una técnica simple se denomina **5W+2H**, y se origina en las acciones o condiciones que aseguran la ejecución exitosa de un plan. Lo primero es definir el por qué (**WHY**) del plan, Luego es necesario detallar lo que se deba hacer (**WHAT**), quien lo hará (**WHOM**), donde se hará (**WHERE**) y cuando se hará (**WHEN**). El plan quedará completo si definimos como se hará (**HOW**) y cuánto costará (**HOW MUCH**) cada una de sus etapas



- Por ejemplo, se requiere formular un procedimiento estandarizado de atención de usuarios del servicio **POR QUE** es un objetivo estratégico del PMG

QUE	QUIEN	CUANDO	DONDE	COMO	CUANTO (\$)
Identificar puntos de atención externa	J. de Unidades Operativas	Al 15/04/2014	Unidades	Identificar tipos de usuarios por servicio	Sin costo directo
Prepara folletos informativos por área	Agencia	Al 15/06/2014	Externo	Propuesta Mercado Publico	\$4.000.000
Capacitar en atención de Usuarios	U. de Capacitación	Al 15/06/2014	Interno	Charlas de los jefes de U. Operativas	Sin costo directo
Disponer de información de los servicios	Personal de atención usuarios	Al 15/07/2014	Interno	En dispositivos de auto atención	Sin costo directo

3.5 USO DE LAS TÉCNICAS EN SU VIDA PERSONAL

Cuando aplicamos las Técnicas de Planificación del tiempo en nuestro ámbito personal, familiar o social, podemos hacer uso de los mismos formatos presentados en este capítulo. Recuerde que como persona tenemos distintos roles (profesionales, familiares, comunitarios, etc.) en los cuales debemos formular objetivos específicos acorde con la Misión que nos hemos impuesto para transitar por la vida.

En cada semana, revise su enunciado de Misión Personal y los roles que resultan de ella. Por ejemplo, Usted se ha impuesto mantenerse actualizado en las Tecnologías de la Información y la Comunicación para acrecentar su desarrollo personal. Esto puede significar, que en su rol Profesional ha decidido tomar un curso a distancia de este tema y lo agenda debidamente: De esta misma forma puede revisar su misión en otros ámbitos o roles y proponerse una agenda semanal como la siguiente:



Recuerde enfocarse en las cosas importantes. La brújula debe preceder al reloj porque hacia dónde vamos es más importante que la forma o rapidez con que lo hagamos.

La brújula representa su misión, su dirección, sus valores. Lo que usted considera más importante



El reloj representa sus citas y actividades. Es la forma como usted administra su tiempo

3.6 EL PODER DE LOS DESPERDICIADORES DE TIEMPO

La mayoría de los registros muestran la gran capacidad de las interrupciones para desperdiciar el tiempo, por despedazarlo. Y pueden ser de tipo externo o interno (propio). Por ejemplo, los estudios que se han hecho sobre la materia muestran que un Directivo de nivel medio ha sido interrumpido a razón de una vez cada ocho minutos a través de todo el día.

Un estudio realizado en 21 países, de varios niveles y de diversas organizaciones, nos ha dado un cuadro claro de los desperdiciadores que los afligen universalmente. No importa el país o la organización, con pocas excepciones podemos predecir con una exactitud sorprendente cuál será su perfil antes de que hagan la lista de pérdidas de tiempo. Los cuadros de pérdidas internacionales y de profesionales que siguen, testifican de lo universal de estas pérdidas a través de las fronteras y de las profesiones.

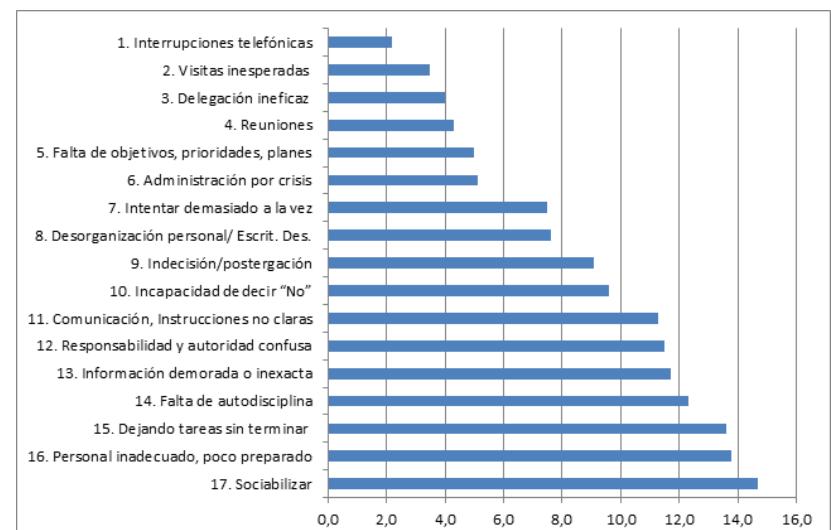


1. Interrupciones telefónicas (2.2)
2. Visitas inesperadas (3.5)
3. Delegación ineficaz (4.0)
4. Reuniones (4.3)
5. Falta de objetivos, prioridades, planes (5.0)
6. Administración por crisis (5.1)
7. Intentar demasiado a la vez(7.5)
8. Desorganización personal/ Escrit. Des.(7.6)
9. Indecisión/postergación (9.1)
10. Incapacidad de decir "No"(9.9)
11. Comunicación, Instrucciones no claras (11.3)
12. Responsabilidad y autoridad confusa (11.5)
13. Información demorada o inexacta (11.7)
14. Falta de autodisciplina (12.3)
15. Dejando tareas sin terminar (13.6)
16. Personal inadecuado, poco preparado(13.8)
17. Sociabilizar(14.7)

Causas de Interrupciones

- Ilusión de cortesía
- Imagen de disponible
- Presunción que sea legítima la interrupción
- Necesidad de sociabilizar
- Deseo de mantenerse informado de todo
- Valora muy poco su propio tiempo

GRÁFICA DE LOS DESPERDICIADORES DE TIEMPO EXTERNOS E INTERNOS



Desde luego que a esta lista se deberían agregar los tiempos destinados de sociabilizar utilizando redes sociales (Facebook, YouTube, etc.) lo cual ha requerido fijar políticas institucionales al respecto

CONTROL DE LOS DESPERDICIADORES DEL TIEMPO

Para alcanzar control de su tiempo, es preciso comprender cómo ocupa su tiempo actualmente **ES PRECISO REGISTRARLO**.

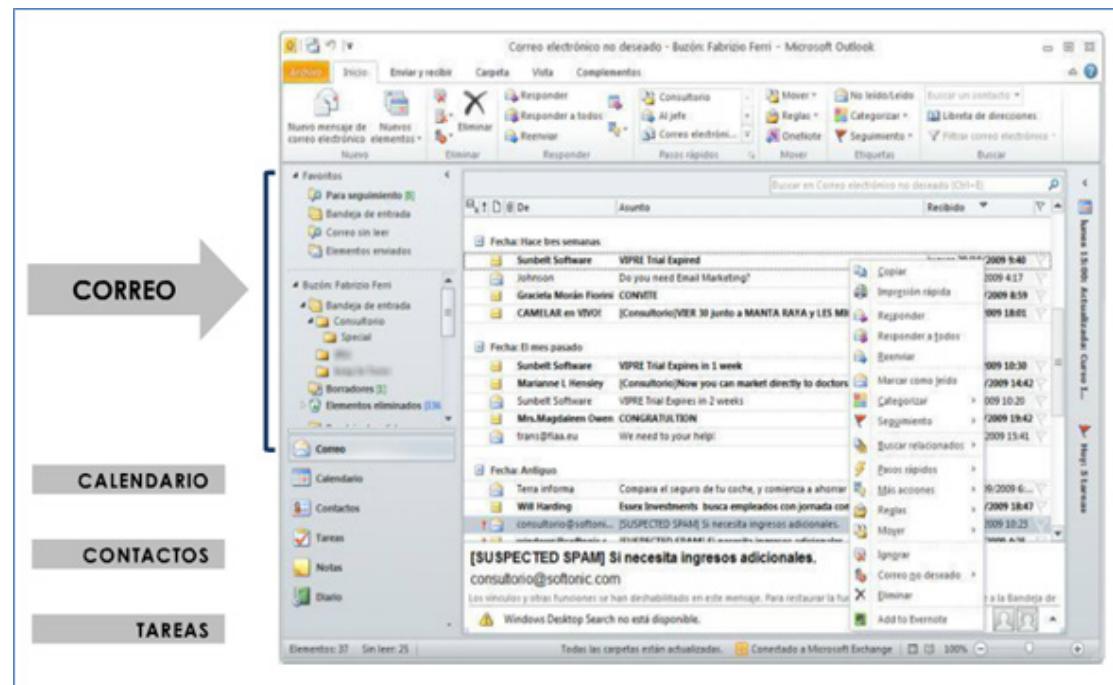
El registro nos capacita para evaluar nuestras actividades, nos muestra como repartimos nuestro tiempo entre las actividades importantes, y qué podemos hacer para corregir el mal uso.

Basta controlar tres días para comprender como reparte su tiempo. Hay que mantener el registro con los detalles necesarios para darse cuenta de las interrupciones y otras fugas de tiempo que parecen insignificantes.



Tal registró o inventario es imprescindible debido a que nos hace falta una revelación viva y palpable respecto a los grandes trechos de tiempo que echamos a perder antes de que tengamos un intento suficientemente fuerte para administrarnos a nosotros mismos eficazmente.

Para hacer esto de modo rápido usted puede utilizar las herramientas de su servicio de correo electrónico, como **MS Outlook**, el que además tiene una variada gama de herramientas para optimizar el uso del tiempo, como por ejemplo dejar programada una reunión de un grupo de personas, la que será recordada periódicamente por el mismo programa. En el siguiente esquema se visualizan las herramientas del Ms Outlook de gran utilidad en la administración del tiempo:



[¡Pero cuidado con esta herramienta! Los siguientes usos podrían no ser recomendables:

- No tiene que ser lo primero que hagamos al inicio de la jornada
- No es necesario dejarlo abierto(interrumpe)
- No es necesario chequearlo en forma compulsiva
- Es necesario ser breve y preciso
- No debe ser confundido con el Chat
- Limite las copias a personas realmente involucradas]



FORMATO DE REGISTRO DIARIO DEL TIEMPO

1. Escriba su nombre, fecha y las metas para el día
2. Apunte cada actividad mientras progrese el día. Asiente especialmente las interrupciones, su origen y razón. Incluya tantos detalles como sea factible.
3. Evalúe cada actividad en cuanto a su prioridad, para saber la fin del día cuánto tiempo dedicó a lo más importante.
4. Anote sus comentarios respecto a cómo puede mejorar el uso del tiempo en el futuro.
5. Mantenga el registro por un mínimo de tres días, mejor una semana. Guarde tiempo para analizar el registro al fin del día.
6. Aproveche abreviaturas para acortar sus apuntes. (L) llamada telefónica iniciada, (T) Recibida, (V) visita inesperada, etc.

REGISTRO DIARIO DEL TIEMPO			
Nombre:		Fecha:	
Metas para el día	Hora	Metas	Hora
1. Formular contrato	11:00	4. Reunión de ventas, Com. Ag.	15:30
2. Informe a S.C.	12:30	5. Al día con correspondencia	16:00
3. Reunión Dpto. Comp. Agen	14:00	6.	

Hora	Actividad	Tiempo usado	Prioridad	Comentario/disposición
8:05	Ordenar el área de trabajo	20	4	Incorporarlo en cada actividad; 20 minutos perdidos
8:23	Leer correo	10		Buen tiempo para llamar
8:35	Entrevista con B.R.	5	2	Buena hora, en sus oficinas
	Contacto con S.L.	5		
8:45	Café, encontré a Pepe	10	4	
8:55	Abrir, leer correo y documentación física.	25	3	Delegue a la secretaria, la que. puede abrir, clasificar, botar lo que no sirve
9:20	Enviar archivo de contrato a Secretaría para formateo	6	1	Mal organizado. Falta informe de B. H.
9:26	(T) Contacto con B.H. Problema del Contrato	8	1	
9:34	Volver a revisar contrato	12	1	Procedimiento estandarizado ahorraría tiempo de secretaria y mío.

Prioridad: (1) VITAL. (2) IMPORTANTE.(3) RUTINARIO (4) PRESCINDIBLE.

PREGUNTAS PARA ANALIZAR EL REGISTRO DIARIO

1. ¿Hizo el trabajo apropiado en el momento propicio?

¿Qué hizo que no tenía que hacerse?

¿Pudo haberlo hecho más tarde?

¿Pudo haber delegado? ¿A quién?



2. ¿Cuáles cosas pudiera haber hecho en mejor forma?

¿Más ligeramente?

¿Más sencillamente?

¿Con menos detalles?

¿Con mejores resultados?



3. Acerca de las interrupciones

¿Cómo se interrumpió más frecuentemente: por el teléfono, visitas, reuniones, Ud. Mismo, su jefe, sus compañeros, sus clientes?

¿Qué a menudo se interrumpió?

¿Por cuánto tiempo?

¿Qué importancia tuvieron los asuntos?

¿Cuánto tiempo le costó volver al hilo del trabajo previo?

¿Cuántas tareas se dejaron sin completar al final del día?



4. Acerca de los contactos personales/la comunicación con otras personas:

¿Qué importancia tuvieron?

¿Con quién, con la persona apropiada?

¿Con qué frecuencia?

¿Por cuánto tiempo?



Haga aquí sus comentarios:

FORMAS DE CONTROLAR LOS DESPERDICIADORES ²

Utilización de la Agenda

- Citas.
- Proyectos.
- Actividades por realizar.
- Marcar actividades en (A) Urgentes e Importantes, (B) Importantes No Urgentes o (C) Urgentes No Importantes.



Uso del teléfono

- Antes de llamar, planifica la conversación.
- Filtra y agrupa las llamadas por hacer, trata de apartar un tiempo específico para llamadas.
- Trata de acortar la parte social de la conversación, ve directo al grano y permanece en él.
- Si la conversación se extiende innecesariamente, busca excusas para cortarla.
- Establece periodos de tiempo donde no recibirás llamadas sino sólo en casos de emergencia.



Correspondencia

- Escribir menos, usar más el teléfono.
- Destinar una cantidad de tiempo al día para leer y redactar correos electrónicos.
- Escribir respuestas a cartas y memos, anotando las respuestas al margen y enviándolas de vuelta.
- Usar el reverso de una carta o memo como copia de respuestas usando el papel carbón, elimina documentos y deja todo registrado en la misma hoja.
- Eliminar palabras, frases y párrafos innecesarios.
- Pensar antes de escribir, planifique lo que quieras expresar.
- Usar el estilo claro, conciso y orientado a hechos.
- Al escribir usar palabras sencillas.
- No exagere la revisión, cuando los beneficios son pocos o inexistentes.



Interrupciones y visitantes inesperados

- Prevea un tiempo diario para visitantes inesperados e interrupciones.
- No permita que ciertos visitantes inesperados tomen asiento.
- Reciba a los visitantes fuera de la oficina.
- No contribuyas a conversaciones innecesarias.
- Promueva citas en vez de permitir visitas inesperadas.
- Aprende a decir no, especialmente cuando le preguntan "¿Tienes un minuto?"



² Tomado de http://es.wikibooks.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_tiempo/Desperdiciadores_de_tiempo

3.7 RECURSOS FORMATIVOS

RESUMEN DEL CAPITULO

Frente a la sensación de falta de tiempo que nos puede llegar a producir estrés se hace indispensable hacer un uso más efectivo del tiempo utilizando técnicas de planificación semanal y diaria que den cabida a las cosas importantes sobre las urgencias que terminan por copar la agenda. Una forma es preparar una agenda semanal que destaque lo importante por sobre lo urgente y revisarla diariamente con el mismo criterio. Se debe destacar además el uso de formas para contrarrestar los desperdiciadores de tiempo, lo que favorece un trabajo más eficiente. Una forma de identificar esos distractores o “ladrones de tiempo” es registrar en su agenda las actividades que le copan su jornada y luego hacer una análisis crítico de ellas para contrarrestarlas.



Es importante considerar que las técnicas de administración del tiempo pueden ser llevadas a los planes de desarrollo personal, social e incluso de salud para lograr una mejor calidad de vida, al mismo tiempo que utilizamos de mejor forma este recurso escaso y limitado



ENCUESTA PARA JERARQUIZAR LOS DESPERDICIADORES DE TIEMPO

Para efectos de realizar un ranking de los desperdiciadores de tiempo en las funciones que desempeña, lo(a) invitamos a responder la siguiente encuesta, que indica los principales desperdiciadores de tiempo a nivel universal. Recuerde las recomendaciones de la página 39 del manual impreso para utilizar formas de controlar estos desperdiciadores. Si tiene alguna duda, no dude en contactarnos a cflores@prodem.cl, quién le responderá de inmediato en el horario programado del curso.

http://www.prodems.net/encuestas/desperdiciadores_de_tiempo.html

TAREA 3: DESARROLLE EN FORMA BREVE UNA RESPUESTA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:



1. Explique su experiencia en relación a la “paradoja de las reuniones”.
2. ¿A qué se refiere y qué utilidad tiene la agenda diaria T?
3. Comente 3 desperdiciadores de tiempo que usted considere críticos en su organización.

Redacte sus respuestas directamente AQUÍ (<http://www.prodems.net/mensajes>), haciendo click en “Nuevo Mensaje”. Indique en el campo “Para” al Tutor del Curso y en Asunto, indique el número de la tarea que está realizando. Este trabajo es evaluado de acuerdo a los criterios indicados en su Ficha de Programación. Su trabajo será inmediatamente revisado en el horario programado del curso.

PREGUNTAS FORMATIVAS

Seleccione la alternativa correcta:

1. En el desarrollo de las funciones del cargo, la eficiencia se refiere a:

- a) Alcanzar resultados dentro de lo que se había prometido.
- b) Alcanzar resultados de máxima calidad
- c) Alcanzar resultados con costos mínimo
- d) Todas las anteriores

2. La paradoja de la actividad y resultados se refiere a:

- a) Se refiere a concentrarse en la eficiencia perdiendo de vista el control de lo que se está haciendo
- b) Mostrar una febril actividad sin considerar que resultados u objetivos queremos alcanzar
- c) Dar relevancia a lo urgente sobre lo importante
- d) Se refiere a que los resultados no dependen de las actividades

3. La sensación de que nos falta tiempo para todo se debe a:

- a) Que no cree en la delegación o en la ayuda de otros
- b) Que es demasiado trabajo para el tiempo que dispone
- c) Que necesita horas extras con demasiada frecuencia
- d) Todas las anteriores

4. La única forma de reconocer la forma en que utilizamos el tiempo laboral es registrarlo en una bitácora

_____ Verdadero _____ Falso

Verifique sus respuestas en www.prodem.cl



Este video dura algo más de 10 minutos y representa con claridad el concepto de lo Urgente vs Importante; o ubicar *Primero, lo Primero*.



ENFOQUES DE OPTIMIZACIÓN DEL TIEMPO

4.1 LAS "LEYES" DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Mientras que se admite que hay pocas leyes que gobiernan los resultados de la Administración que sean inmutables absolutamente, algunos autores argumentan de la forma persuasiva que **un principio bien fundado predice lo que probablemente sucederá en cualquiera "situación dada"**. Es un "medio de aprovechar la experiencia acumulada del pasado."

El diccionario de la Real Academia Española define un principio como "una verdad fundamental, una ley o doctrina básica y fundamental, una regla de acción asentada, una ley que gobierna la conducta." Una simplificación más efectiva de esta definición puede ser que un principio es "una generalización que tiene aplicación casi universal." Analicemos algunos de estos principios:

a) La "Ley de Desorden" de Douglas:

"Los papeles propenden a acumularse para llenar toda superficie disponible para retenerlos."



b) Dos principios en uno

A menudo una persona vuelve a redactar un principio con unos cambios de énfasis y le lo da un nombre nuevo. Compare por ejemplo el "Principio de Ocupación," "Cuanto más gente trabajan en una organización, más trabajo encontrarán que hacer," con la ley de Parkinson que dice que "El trabajo aumenta para llenar el tiempo disponible para su cumplimiento."

c) Las "Tres Leyes de Murphy"

- **No hay nada tan sencillo como parece;**
- **Todo lleva más tiempo de lo que piensa; y**
- **SI HAY ALGO QUE PUEDE FALLAR, FALLARÁ.**
- También se cita, aunque con menor frecuencia, los dos **corolarios supuestos de Murphy** que son:
 - **Siempre hay demasiado mes que sobra cuando se me termina el dinero; y**
 - **Hay demasiado trabajo que sobra al fin de mi tiempo.**

El Rey Irlandés Murphy del siglo sexto, a quien se atribuye estas leyes, probablemente (a) no se llamaba Murphy, y (b) todavía no había reducido las observaciones de su vida a tales fundamentos.



d) LA LEY DE PARETO

Puede ser que el principio más famoso es el de Vilfredo Pareto, el economista Italiano quien después de estudio detenido, concluyó que en cualquier grupo de elementos, puede clasificar a **unos pocos como los críticos**. Para cualquier actividad, unos pocos esfuerzos (quizá el 20%) produce la mayor parte de los resultados, (quizá el 80%).

Pareto introdujo los términos "pocos vitales" y "muchos triviales." Respecto a la administración del tiempo, el campo de las prioridades es crucial. La relación está clara entre establecer prioridades (objetivos ordenados según su importancia) y los pocos esfuerzos vitales que producen los resultados mayores. Esto se ha denominado la ley de 20/80 el "Principio de Concentración."



Del principio de Pareto se derivan conclusiones importantes para la gestión del tiempo:

- Cada hora dedicada a la planificación efectiva de las actividades puede derivar en un ahorro de 4 horas en la ejecución de la actividad y en la calidad de los resultados
- Iniciar cada jornada con un plan a realizar de inmediato y preguntándose "¿Qué es lo que tengo que – y quiero – hacer hoy?" si se escribe en una lista de pendientes y se jerarquiza, se manejará mejor.
- Destinar un tiempo a priorizar y valorar la importancia de las actividades de cada jornada. Permite asegurar que los esfuerzos estarán en un pocas cosas importantes (20 %) que le darán mayor efectividad, por sobre el tiempo gastado en las restantes (80 %).
- Uno tiene que tener claridad acerca del propósito, de los fines y objetivos del trabajo. Entonces, la situación le dirá cuáles son las prioridad en términos de importancia y urgencia cosas que no son necesariamente lo mismo.
- Asegurar la buena comunicación dentro de la institución. Se ahorra mucho tiempo cuando prevalecen la claridad, la concisión de los mensajes y la retroalimentación o feedback.
- Concentrarse en las oportunidades, antes que en los problemas, estos dejan pasar de largo las oportunidades (LO IMPORTANTE SOBRE LO URGENTE)

4.2 LA HORA TRANQUILA

Una empresa internacional implementó un conjunto de pautas para lograr con éxito la “hora tranquila”. Los vendedores, los auditores, los actuarios y los empleados de esa empresa utilizan **la primera hora de cada día de trabajo** - de 8 a.m. a 9 a.m. - para una concentración silenciosa, libres para organizar su trabajo sin las interrupciones de costumbre que generalmente agobian a tantos empleados de oficina.

Basado en un proverbio antiguo que dice: “Según sea la primera hora del día, así será el resto del día”, esta hora tranquila ha creado buenas costumbres de trabajo y más del 90 por ciento de los empleados y gerentes han encontrado que la nueva política les ayuda en su trabajo, asegura el CEO de la empresa. No es una política dictatorial, asegura.

Los nuevos empleados que están en entrenamiento no están obligados a seguir la regla si necesitan conversar con sus supervisores acera de algún problema en el trabajo.

Lo mismo sucede con el personal de terreno que necesitan ayuda antes de salir a efectuar sus visitas, y se permiten llamadas comerciales a todos los departamentos con la excepción de uno, donde el supervisor pidió que no se las pasaran.

El resultado de la hora tranquila ha sido tan beneficioso que la han extendido más allá de la política de la compañía y han agregado una media hora, inmediatamente después del almuerzo.



4.3 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN PARA OPTIMIZAR EL TIEMPO

Es indivisible el tiempo y la administración. Por eso, prácticamente todo principio de la administración podría convertirse en un principio de la administración del tiempo. En cuanto a los principios que siguen, muchos tienen una relación directa y clara con el tiempo, como los relativos a la planificación, a la toma de decisiones o a la comunicación.

En base a la definición de un principio como “una generalización de aplicación casi universal” se incluye lista de principios especialmente orientada a directivos. Son principios que a nuestro juicio merecen la designación de “Principios de la Administración del Tiempo.” Y acompañan precisamente a las funciones esenciales de un directivo. Creemos que hay muchos más, pero estos tienen una relación más directa con el tiempo.





PLANIFICACIÓN

- Falta de objetivos, prioridades, plan diario
- Faltan estándares
- Manejo por crisis, prioridades cambiadas
- Intentar demasiado a la vez.
- Estimación del tiempo irreal inapropiada
- Viajes
- Prisa, impaciencia
- Malas especificaciones de lo que se quiere
- No se preparan los recursos
- No se utiliza el just in time

ORGANIZACIÓN

- Desorganización personal, escritorio desordenado
- Confusión entre responsabilidad y autoridad
- Duplicación de esfuerzos
- Muchos jefes
- Papeleo, cinta roja, lectura
- Sistema de archivos inadecuado
- Plantel, equipo inadecuado
- Se desconocen las funciones
- Se evitan las responsabilidades

INTEGRACIÓN

- Personal inadecuado o poco preparado
- Falta de o mucho personal
- Personal ausente, llegan tarde
- Personal con exceso de rotación
- Personal con problemas
- Personal dependiente, falta iniciativa
- Se cambió el proceso y no se capacitó

DIRECCIÓN

- Delegación ineficaz
- Involucramiento en detalles rutinarios
- Falta de motivación/indiferencia
- Falta de coordinación/trabajo en equipo

CONTROL

- Interrupciones telefónicas
- Visitas inesperadas, sin citas
- Incapacidad de decir “no”
- Información retardada o incompleta
- Falta de autodisciplina
- Dejando tareas sin terminar
- Falta normas, controles, informes de progreso
- Distracciones visuales, ruido
- Control muy estricto
- No informado
- Personas no disponibles para discusión

COMUNICACIÓN

- Reuniones
- Falta de comunicaciones
- Instrucciones no claras
- Sociabilizar/conversación ociosa
- Demasiada comunicación, muchos memos
- Falta de escuchar, de poner atención

TOMA DE DECISIONES

- Postergación/indecisión
- Desear todos los detalles
- Decisiones al instante, precipitadamente

PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN (I)



- *Cada hora que se dedica a la planificación eficaz, ahorra tres a cuatro en la ejecución*, y logra mejores resultados. Fallando en la planificación, está planificando a fallar (**PLANIFICACIÓN**)
- Para la utilización efectiva del propio tiempo, *es esencial una planificación diaria*, formulada la noche anterior o al empezar el día, en consonancia con los eventos y los objetivos a breve plazo (**PLANIFICACIÓN DIARIA**)
- Generalmente alcanza mejores resultados estableciendo objetivos planificados y no cuando esto se deja al azar. (**OBJETIVOS**)
- Se debe presupuestar o distribuir el tiempo disponible en una secuencia ordenada de prioridades. De no ser así, los directivos tienden a gastar el tiempo de manera proporcionalmente inversa a la importancia de sus tareas respectivas. (**PRIORIDAD**)
- La autoimposición de fechas límite, y el ejercicio de la autodisciplina para adherirse a ellas, ayuda a los directivos a vencer la indecisión, el titubeo y la postergación. (**PLAZOS FIJOS**)

PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN (II)



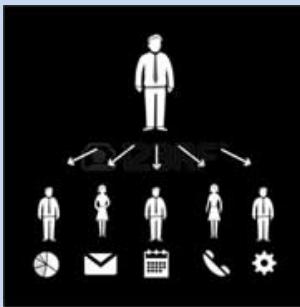
- Los directivos tienden a estimar optimistamente el tiempo que les llevará realizar una determinada tarea. Tienden también a considerar que otros pueden realizar sus tareas antes del tiempo probable. Por esto la segunda ley de Murphy dice: **"Todo lo que hay que hacer lleva más tiempo del que usted cree"**. Así pues, los directivos tienden a suponer en ellos y en otros, tiempos de realización *no acordes con la realidad*. (**CALCULAS IRREALES DE TIEMPO**)
- Debido a la necesidad de acomodarse a circunstancias fuera de su control, el directivo ha de mantener flexibilidad respecto al programa del día. Además, cuanto más flexibles sean los planes de la organización, menos peligro habrá de los eventos inesperados. (**FLEXIBILIDAD**)
- La acción anticipatoria es, generalmente, más eficaz que la acción curativa. Una puntada a tiempo ahorra ciento. Evita la sorpresa esperando lo inesperado, y tómelo en consideración en sus planes. *Imagíñese las cosas que puedan echarse a perder, pues, lo harán* (Tercera ley de Murphy). El análisis de problemas potenciales se basa en este principio. (**PLANES PARA CONTINGENCIAS**)

PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN (III)



- Los gerentes tienden a responder excesivamente a los problemas, tratando todos como si fueran crisis. *Esta tendencia apagafuegos y hacia el manejo por crisis* provoca una ansiedad desmedida, deterioro de criterios, decisiones a la carrera y desperdicio de tiempo y esfuerzos. (**MANEJO DE CRISIS**)
- Los gerentes generalmente responden inconscientemente a las continuas presiones del momento, descuidando las consecuencias a largo plazo de tareas importantes, pero menos urgentes, que dejan por hacer. (**TIRANÍA DE LA URGENCIA**)
- La respuesta a los problemas a las exigencias deben caer dentro de la realidad, y estar limitadas a las necesidades de la situación. Algunos problemas desaparecen al dejarse correr. Por eso, el criterio de la “tendencia de crecimiento” ha de tomarse en cuenta al ordenar las prioridades. (**NEGLIGENCIA SELECTIVA**)
- Se debe agrupar las tareas similares en divisiones del día de trabajo. Esto elimina mucha repetición, reduce las interrupciones a un mínimo como por ejemplo: recibir y devolver llamadas telefónicas. Esto economizaría los recursos, incluyendo el gasto personal de tiempo y esfuerzo. (**CONSOLIDACIÓN**)

PRINCIPIOS DE DELEGACIÓN



- La efectividad de un directivo varía de acuerdo con su capacidad de delegar. Nunca debe hacer nada que puede delegar. (**DELEGACIÓN**)
- Se deben reducir a un mínimo, consolidar, delegar o eliminar en lo posible, las tareas rutinarias que tengan poco valor para los objetivos en general. (**RUTINAS, DETALLES**)
- Los directivos deben delegar responsabilidad y autoridad para hacer “una tarea completa”. Esto ahorra el tiempo que de otra manera se requeriría para completar las mismas y los deja libres para realizar trabajos más importantes. (**TRABAJOS COMPLETOS**)
- *Los directivos tienden, inconscientemente, a aleistar la delegación inversa*, apoyando la dependencia de sus subordinados respecto a las respuestas. Pueden hacer esto al estar de forma involuntaria “demasiado preparados” con las respuestas o diciendo a sus subalternos que “no hagan nada sin consultarme”. (**DELEGACIÓN INVERSA**)

PRINCIPIOS DE COORDINACIÓN



- Hay que coordinar las tareas de toda unidad organizacional para asegurar que todo siga el mismo fin y a tiempo. (**COORDINACIÓN**)
- Para ser eficaz, la coordinación ha de encaminarse desde las etapas iniciales de planificación. Después de andar iniciar los planes departamentales, se hace muy difícil unificarlos y coordinarlos. (**COMPAS DE MARCHA**)

PRINCIPIOS DE CONTROL



- El esfuerzo, por eficiente que sea, tiende a NO ser eficaz si se aplica a las tareas equivocadas, en el momento no propicio o a las tareas que no producen las consecuencias deseadas. Eficiencia quiere decir que hacer el trabajo con la debida forma (menos esfuerzo). Eficacia significa hacer el trabajo debido. Las acciones eficaces Y eficientes producen resultados máximos con el gasto mínimo de recursos (incluyendo el tiempo). (**EFICACIA VS EFICIENCIA**)
- Los directivos eficaces concentran sus esfuerzos en los pocos eventos decisivos (un 20%) que producirán la mayor parte de los resultados (80%). Ley de Pareto (**CONCENTRACIÓN**)
- Manteniendo visible lo que usted pretende hacer, aumenta la seguridad en la obtención de sus objetivos. (**VISIBILIDAD**)
- *La retroalimentación del rendimiento relativo, respecto a las metas, a intervalos determinados, es esencial* para asegurar el progreso de acuerdo con el plan. Los informes del avance deben identificar los problemas (desviaciones del rendimiento real respecto al ideal) a tiempo para tomar acciones correctivas. (**RETROALIMENTACIÓN**)
- Los resultados finales varían directamente de acuerdo con los esfuerzos para vigilar el progreso y la eficacia de las actividades correctivas que se aplican a las desviaciones. El control, es decir, los informes de progreso, llaman la atención a problemas; pero sólo sirven para señalar, no corregir. (**ACCIÓN CORRECTIVA**)
- El ordenamiento y control de las actividades se debe diseñar de manera que se reduzca a un mínimo número, el impacto y la duración de las interrupciones. (**CONTROL DE INTERRUPCIONES**)



PRINCIPIOS DE COMUNICACIÓN



- La motivación del personal va de acuerdo a la comprensión de los objetivos que persiguen. (**METAS COMPRENDIDAS**)
- Los esfuerzos conjuntos aumentan a proporción con la comprensión que el personal tiene acerca de los asuntos que influencias los resultados. (**COMUNICACIÓN**)
- El lenguaje sencillo, conciso y no ambiguo asegura la comprensión y ahorra tiempo, que de otro modo se consume por confusión, malos entendidos y explicaciones innecesarias. (**CLARIDAD VS AMBIGÜEDAD**)
- La economía de palabras y acciones ahorra tiempo, en tanto que promueve la claridad y la comprensión. (**BREVEDAD**)
- El valor de la comunicación aumenta de acuerdo al grado de atención que se presta, sea por conversación o por lectura. Por eso se incluye el arte de escuchar como actividad vital de la comunicación. Requiere concentración. (**ESCUCHAR**)
- La comunicación debe llevarse a cabo de acuerdo a la receptividad del destinatario. Los que comunican bien están sensibles a la capacidad de éste a recibir, y aprovechar buenas técnicas para incrementar la receptividad, por ejemplo, por mostrar los beneficios primeramente. (**RECEPTIVIDAD**)

4.4 RECURSOS FORMATIVOS

RESUMEN DEL CAPÍTULO

A lo largo del tiempo la experiencia ha demostrado que las organizaciones productivas se caracterizan por la repetición de algunos hechos que a la larga se pueden pronosticar que se volverán a repetir. Como el caso de la ocurrencia de fallas en cosas que pueden fallar, o el uso del tiempo disponible, independiente del trabajo que se debe efectuar. Pero un principio que resulta valioso es el de Pareto, el que nos indica que pocas cosas importantes son las que verdaderamente contribuyen a los resultados.

En el caso de personas que tienen responsabilidades directivas, su labor de coordinación o de Administración de los recursos de que disponen para alcanzar sus objetivos, se deben destacar valiosas conclusiones que pueden optimizar el uso del tiempo en las etapas de planificación, organización, delegación y control de las actividades que coordinan.



ENCUESTA: ¿CÓMO GESTIONAMOS NUESTRO TIEMPO?



Para efectos de identificar sus propios principios de Administración más relevantes a considerar en su plan de optimización del tiempo, le rogamos que responda la encuesta y ordene por importancia o impacto aquellos que le afectan directamente y propóngase una aplicación para controlarlo o eliminarlo. Si tiene alguna duda o necesita ampliar los conceptos por favor comunicarse a cflores@prodem.cl, quién le responderá de inmediato en el horario programado del curso.

http://www.prodems.net/encuestas/gestion_tiempo.html

TAREA 4: DESARROLLE EN FORMA BREVE UNA RESPUESTA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS



1. ¿Cómo entiende usted la denominada Ley de Parkinson en la administración del tiempo?
2. Si usted tuviera que elegir 2 o 3 actividades de su cargo en que produce los mejores resultados, ¿Cuáles serían y qué impacto en los resultados tienen?
3. ¿A qué se refiere el principio de delegación como forma de optimizar el tiempo?

Redacte sus respuestas directamente AQUÍ (<http://www.prodems.net/mensajes>), haciendo click en "Nuevo Mensaje". Indique en el campo "Para" al Tutor del Curso y en Asunto, indique el número de la tarea que está realizando. Este trabajo es evaluado de acuerdo a los criterios indicados en su Ficha de Programación. Su trabajo será inmediatamente revisado en el horario programado del curso.

PREGUNTAS FORMATIVAS

Seleccione la alternativa correcta:

1. Solo la experiencia empírica o práctica es la que permite deducir que determinadas situaciones deberían ocurrir en condiciones determinadas

Verdadero Falso

2. La ley de Parkinson asegura que:

- a) Se Tomará todo el tiempo disponible para realizar una tarea, independiente de la duración de ésta.
- b) Nos arreglamos para aumentar el trabajo para utilizar el tiempo disponible
- c) Independiente del número de personas , siempre habrá trabajo que realizar
- d) Todas las anteriores

3. La ley que señala que si algo puede fallar, de todos modos fallará se atribuye a:

- a) Pareto
- b) Parkinsosn
- c) Murphy
- d) Es un dicho anónimo

4. ¿Es posible interpretar la Ley de Pareto considerando que el 20 % de las tareas que realicemos pueden cubrir el 80 % de los Resultados de nuestras responsabilidades?

Verdadero Falso

Verifique sus respuestas en www.prodem.cl

VIDEOS RECOMENDADOS



En YouTube existen varios videos del Principio de Pareto y que le recomendamos. No le tomarán más de 5 minutos y explican de modo simple este principio. Los enlaces son
<https://www.youtube.com/watch?v=6bePWiiJYzE> y
<https://www.youtube.com/watch?v=O6xsX1Rc8Rk>

ANEXOS

1. FORMULARIO DE PLANIFICACIÓN SEMANAL

Semana del: _____ al: _____

Instrucciones: En Función (1) registre cualquier programa, proyecto o responsabilidad propio de su cargo. En Meta (2) registre el indicador que utilizará para evaluar el logro en su función o responsabilidad. En Recordatorio (3) registre cualquier actividad asociada al logro de la meta que usted debe tener presente en la semana de control.

1. FUNCIÓN	2. META

3. Recordatorio	Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes



FORMULARIO DE PLANIFICACIÓN SEMANAL

Semana del: _____ al: _____

Instrucciones: En Función (1) registre cualquier programa, proyecto o responsabilidad propio de su cargo. En Meta (2) registre el indicador que utilizará para evaluar el logro en su función o responsabilidad. En Recordatorio (3) registre cualquier actividad asociada al logro de la meta que usted debe tener presente en la semana de control.

1. FUNCIÓN	2. META	3. Recordatorio	Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes

2. FORMULARIO T

Instrucciones: Ubique a la izquierda del formulario las actividades que prácticamente no se pueden cambiar de horario, y a la derecha las actividades que se pueden realizar en cualquier momento del día. Si usted registra las actividades del lado derecho por un periodo de dos semanas, podrá identificar sus desperdiciadores de tiempo.

Aquí lo inamovible	Lunes 19	Aquí lo optional e imprevisto
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15	Gastos	Valor
16		
17		
18		



FORMULARIO T

Instrucciones: Ubique a la izquierda del formulario las actividades que prácticamente no se pueden cambiar de horario, y a la derecha las actividades que se pueden realizar en cualquier momento del día. Si usted registra las actividades del lado derecho por un periodo de dos semanas, podrá identificar sus desperdiciadores de tiempo.

Aquí lo inamovible	Lunes 19	Aquí lo opcional e imprevisto
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
Gastos	Valor	

BIBLIOGRAFÍA

1. María Martínez (2013) "Administración y planificación del tiempo". Ed .de Santos. España
2. Stephen Covey (2012): "Primero lo Primero" Ed Paidós, Bs Aires.
3. Anthony D'Souza SJ. (1998):" El liderazgo efectivo" Ed Sal Terrae. España.
4. Ross Webber (1995) " Guía para la administración del Tiempo". Ed Norma Colombia

WEBGRAFÍA

1. http://issuu.com/osm Maher/docs/ebook_gestion_del_tiempo_2_e6fe73ad04c64f
2. http://issuu.com/aedlmic/docs/10_gestion_tiempo_23xullo2010_cast