

ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN GERENTES Y MANDOS
MEDIOS DE EMPRESAS DE SERVICIOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS Y
LA PRODUCTIVIDAD

EDITA CASTILLO ACEVEDO
MARÍA PAOLA RAMÍREZ DÍAZ
LISETH HELENA RUEDA ARDILA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
GESTIÓN EMPRESARIAL
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
BUCARAMANGA
2019

ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN GERENTES Y MANDOS
MEDIOS DE EMPRESAS DE SERVICIOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS Y
LA PRODUCTIVIDAD

EDITA CASTILLO ACEVEDO
MARÍA PAOLA RAMÍREZ DÍAZ
LISETH HELENA RUEDA ARDILA

Trabajo de grado para optar por el título de profesional en Gestión Empresarial

Directora:
Ing. LUZ HELENA VILLAMIZAR CÁCERES
Especialista en control vegetal

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
GESTIÓN EMPRESARIAL
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
BUCARAMANGA
2019

DEDICATORIA

Este trabajo, está dedicado al dueño de nuestras vidas; Dios, porque sin su aval nada hubiese sido posible.

Nuestras familias, que son el eje central de nuestro existir, quienes durante cuatro años tuvieron disposición y palabras de aliento, para llevar a cabo con éxito cada uno de los escalones que debimos recorrer para obtener el título profesional, que nos permitirá tener un enriquecimiento personal y profesional.

A los líderes empresariales y emprendedores, para que tomen en cuenta la importancia de gestionar el tiempo de forma eficaz y eficiente, permitiendo la optimización de procesos, reflejando calidad en servicios en el cliente interno y externo.

Edita Castillo Acevedo
María Paola Ramírez Díaz
Liseth Helena Rueda Ardila

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento para la universidad industrial de Santander, por tener a disposición del público la coordinación de educación a distancia con programas de educación estratégicos para la vida cotidiana, accesibles para quienes con horarios laborales Indeterminados e hijos que nos esperan en casa para jugar y hacer tareas, esposos ansiosos de un abrazo y una sonrisa cálida.

De igual manera un fraternal agradecimiento nuestra directora de seminario, la Ingeniera Luz Helena Villamizar, por creer en nosotras, su entrega, disposición y compromiso, para llevar a cabo la construcción del libro.

Por sus consejos que en su momento han y serán aplicados en nuestra vida personal y profesional, motivadora incansable para hacer las cosas bien.

Gracias personal administrativo y coordinación del IPRED, cuerpo docente y compañeros de estudio por el apoyo y tiempo que tuvieron para nosotras.

Edita Castillo Acevedo
María Paola Ramírez Díaz
Liseth Helena Rueda Ardila

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	23
1. PARTE I: CUESTIONES FORMALES DE UN SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN.....	25
1.1. Hacia la definición de qué es un seminario de investigación	25
1.2. Objetivo del seminario de investigación	26
1.3. Ventajas del seminario de investigación	26
1.4. Características del seminario de investigación	28
1.5. Organización del seminario de investigación	28
1.5.1. Tema del seminario de investigación.	29
1.5.2. Dirección del seminario de investigación.	29
1.5.3. Desempeño de los roles.....	30
1.6. Metodología	31
2. CUESTIONES TEÓRICAS Y ESTRUCTURALES FORMALES	33
2.1. Justificación.....	33
2.2. Objetivos	35
2.2.1. Objetivo general.	35
2.2.2. Objetivos específicos	35
3. PLANIFICACIÓN DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.1. Planificación	36
3.2. Estudio del material bibliográfico.....	36
3.2.1. Artículos de revistas especializadas.....	40
3.2.2. Páginas empresariales y páginas personales especializadas.....	42

3.3.	Descripción de las temáticas.....	43
3.4.	Planificación de las sesiones	44
3.5.	Descripción de los temas y subtemas	46
3.5.1.	Fundamentos teóricos de la gestión del tiempo.	46
3.5.1.1.	¿Qué es la gestión del tiempo?.....	47
3.5.1.2.	Los ladrones del tiempo.	47
3.5.1.3.	Matriz de Eisenhower.....	47
3.6.	Leyes de la gestión del tiempo.....	47
3.6.1.	Metodologías y estrategias de la gestión del tiempo en cargos directivos de las empresas de servicios.....	48
3.6.2.	Alineación total, liderazgo, visión e integración corporativa.	48
3.6.3.	La efectividad en siete hábitos.	48
3.6.4.	Evalúe y planifique su práctica laboral	48
3.6.5.	Experiencias de éxitos para la optimización del tiempo y mejorar la productividad adoptadas en empresas de servicios.	49
3.7.	Planeación de las sesiones.....	49
4.	SOBRE LA EJECUCIÓN DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN.....	51
4.1.	Ejecución.....	51
4.2.	Documento para los subtemas.....	51
4.2.1.	Sobre el documento	51
4.2.2.	Sobre las presentaciones.....	52
5.	PARTE II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO .	53
5.1.	¿Qué es gestión?	53
5.2.	¿Qué es tiempo?.....	53
5.3.	¿Qué es planificación?	55
5.3.1.	Definición de Stoner	56
5.3.2.	Definición Ortiz	56
5.3.3.	Definición Sisk.....	56

5.3.4.	Definición de Goodstein	56
5.3.5.	Definición Ackoff	56
5.3.6.	Definición de Murdick	56
5.3.7.	Definición Cortés	56
5.3.8.	Definición Jiménez	56
5.3.9.	Definición Jiménez	56
5.3.10.	Definición Terry	56
5.4.	¿Qué es estrategia?	57
5.5.	¿Qué son habilidades?	59
5.6.	¿Qué es experiencia?	60
5.7.	¿Qué es Liderazgo?	60
5.8.	¿Qué es metodología?	62
5.9.	¿Qué es estrategia empresarial?	62
5.10.	¿Qué es la evaluación de 360°?	63
5.11.	¿Qué es alineación total?	63
6.	LADRONES DE TIEMPO	64
7.	MATRIZ DE EISENHOWER	67
8.	LEYES DE LA GESTION DEL TIEMPO	72
8.1.	Ley de Pareto (Ley 20/80)	72
8.2.	Ley del criterio ABC	73
8.3.	Ley de Parkinson	74
8.4.	Ley de Murphy	75
9.	ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN GERENTES Y MANDOS MEDIOS DE EMPRESAS DE SERVICIOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS Y LA PRODUCTIVIDAD	77
9.1.	Características de un líder ejemplar	78

10. LA IMPORTANCIA DEL ALINEAMIENTO DEL PERSONAL EN LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	80
10.1. Los tres sistemas del proceso de alineación total	80
10.2. Siete maneras para fomentar la alineación en las organizaciones	81
10.3. El arte de la alineación – cinco lecciones para líderes	83
10.4. Alineación total.....	85
10.5. El Balanced Scorecard (BSC)	88
11. ¿CUÁLES METODOLOGÍAS Y ESTRATEGIAS SON EFECTIVAS PARA UN LIDERAZGO INTEGRAL QUE PERMITA UNA BUENA GESTIÓN DEL TIEMPO?	
90	
11.1. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva.....	90
12. LÍDERES FACILITANDO EL CAMBIO.....	93
13. AUTO LIDERAZGO	96
13.1. Componentes del autoliderazgo.....	96
13.2. La importancia del auto liderazgo en la construcción del líder	98
13.3. Los diez mandamientos de la gestión del tiempo.....	99
14. ¿SE PUEDE SER PROACTIVO SI EXISTE UNA PLANEACIÓN ORGANIZADA Y OBJETIVA?.....	100
15. MÉTODO GTD, ORGANÍZATE CON EFICACIA. DAVID ALLEN	101
15.1. Principios de la técnica GTD	102
15.2. GTD, la metodología de la productividad	104
16. TÉCNICA DEL POMODORO.....	106
16.1. En qué consiste la técnica del Pomodoro	106
16.2. Principios de la técnica del Pomodoro	106
17. ¿POR QUÉ DESARROLLAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EFECTIVOS?.....	108

17.1.	¿Por qué se evalúa el desempeño?.....	109
17.2.	Principales factores que afectan el desempeño en el puesto	110
18.	INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	112
18.1.	¿Por qué se debe evaluar el desempeño?.....	112
18.2.	¿Quién debería hacer la evaluación?.....	112
18.3.	Evaluaciones por parte de colegas (pares)	113
18.4.	Comités evaluadores.....	113
18.5.	Autoevaluaciones.....	113
19.	PARTE III CONCLUSIONES.....	115
20.	RECOMENDACIONES	117
	BIBLIOGRAFÍA.....	118
	ANEXOS.....	123

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Composición de los temas y subtemas.....	43
Tabla 2. De la asignación de roles y subtemas en el seminario de investigación..	44
Tabla 3. Matriz de administración de tiempo.	68
Tabla 4. Ley De Parkinson.....	75

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Esquema metodológico del seminario de investigación.....	32
Figura 2. Matriz del tiempo de Eisenhower.....	67
Figura 3. Evaluación del desempeño con base en puestos y competencias.	109
Figura 4. Factores que afectan el desempeño.....	110

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. PROTOCOLANTE I SESIÓN	123
ANEXO B. RELATORA I SESION	130
ANEXO C. CORRELATORA SESION I	154
ANEXO D. PROTOCOLANTE I I SESIÓN.....	163
ANEXO E. RELATORA II SESIÓN	172
ANEXO F. CORRELATORIA SESION II	203
ANEXO G. RELATORIA SESION III	207
ANEXO H. CORRELATORA SESION III	216

GLOSARIO

A fin de delimitar teóricamente esta propuesta investigativa, se proponen en el presente apartado una serie de términos que están encaminados a situar al lector en las pretensiones de esta investigación.

Eficiencia: es una medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Es una relación técnica entre entradas y salidas. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles.¹

Eficacia: la eficacia es una medida normativa del logro de resultados y cumplimiento de los objetivos.²

Empresa: es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.), cuyo propósito es lograr el auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.³

Experiencias: por experiencia se entiende, corrientemente, la experimentación o verificación de nuestros conocimientos, mediante la observación de los fenómenos, ya sea en el laboratorio o en la realidad objetiva.⁴

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Traducido por German Alberto Villamizar. 5 ed. Bogotá D.C: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S. A, 2001. 721p. ISBN 85-224-2004-1.

² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Traducido por German Alberto Villamizar. 5 ed. Bogotá D.C: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S. A, 2001. 721p. ISBN 85-224-2004-1.

³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Traducido por German Alberto Villamizar. 5 ed. Bogotá D.C: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S. A, 2001. 721p. ISBN 85-224-2004-1.

⁴ Diccionario de filosofía y sociología marxista "Experiencia". {En línea}. {10 junio de 2019} disponible en: (<http://www.filosofia.org/enc/ros/exp1.htm>)

Fenomenología: movimiento filosófico que se rige por sus preceptos, los cuales tienen que ver con la investigación y descripción de los objetos (o fenómenos) tal y como se experimentan conscientemente, o sea, lo más libres posible de teorías, presuposiciones y preconceptos respecto a su origen.⁵

Gestión: conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz”.⁶

Gerente: es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado.⁷

Habilidad: Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.⁸

Ley: es una norma o una regla que nos dice cuál es la forma en la que debemos comportarnos o actuar en la sociedad. Las Leyes nos dicen lo que es permitido y lo que es prohibido hacer.⁹

Líder: el líder es una persona que toma decisiones y ayuda a que el grupo tome decisiones adecuadas.¹⁰

⁵ RAFFINO, Estela María. “Fenomenología”. {En línea}. {10 junio de 2019} disponible en: (<https://concepto.de/fenomenologia/>)

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Traducido por Carmen Leonor de la Fuente y Elizabeth Lidia Montaña. 7 ed. México: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S. A, 2006. 589p. ISBN 13:978-970-10-5500-7.

⁷ DRUCKER, Peter. La gerencia de empresas. Traducido por Luis Parra. 1 ed. Barcelona: Editorial Sudamericana SA, 1978. 266p. ISBN 84-350-1407-X

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Traducido por Pilar Mascaro Sacristán. 3 ed. México: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S. A, 2009. 626p. ISBN 978-970-10-7340-7.

⁹ El senado. “Ley”. {En línea}. {10 junio de 2019} disponible en: (<http://www.senado.gov.co/participacion-ciudadana/congreso-para-ninos/item/11164-que-es-una-ley>)

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Traducido por Carmen Leonor de la Fuente y Elizabeth Lidia Montaña. 7 ed. México: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S. A, 2006. 589p. ISBN 13:978-970-10-5500-7.

Matriz: es la tabla que muestra los resultados de todos los partidos posibles. Los números de la matriz representan los valores ganados por el jugador. Los valores negativos traducen pérdidas.¹¹

Método: planes prescritos para el desempeño de una tarea específica. En general el método, que se entrega a la persona que ocupa un cargo o realiza una tarea, le indica exactamente cómo desempeñarlo o cumplirla, respectivamente.¹²

Planificación: es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento.¹³

Tiempo: Del latín *tempus*, la palabra tiempo se utiliza para nombrar a una magnitud de carácter físico que se emplea para realizar la medición de lo que dura algo que es susceptible de cambio. ¹⁴

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Traducido por Carmen Leonor de la Fuente y Elizabeth Lidia Montaña. 7 ed. México: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S. A, 2006. 589p. ISBN 13:978-970-10-5500-7.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Traducido por Carmen Leonor de la Fuente y Elizabeth Lidia Montaña. 7 ed. México: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S. A, 2006. 589p. ISBN 13:978-970-10-5500-7.

¹³ PEREZ ORTUÑO, Pablo. "Gestión eficaz del tiempo". {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (http://www.carm.es/web/integra.servlets.Blob?ARCHIVO=0-2794_Gesti%F3n%20del%20tiempo.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=33423&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c%24m2809)

¹⁴ RODRIGUEZ, Gloria; ZAPATA N., Auxiliadora y ZAPATA, Alejandra. "Guía de gestión del tiempo" {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Mujer/1975317228_27520168351.pdf)

RESUMEN

TÍTULO: SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN GERENTES Y MANDOS MEDIOS DE EMPRESAS DE SERVICIOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS Y LA PRODUCTIVIDAD.*

AUTORES: RAMÍREZ DÍAZ, MARÍA PAOLA; RUEDA ARDILA LISETH HELENA; CASTILLO ACEVEDO EDITA**

PALABRAS CLAVE: tiempo, gestión, productividad, liderazgo, experiencia, metodología, evaluación, competencias, Habilidades, estrategias, planificación.

DESCRIPCIÓN:

La gestión del tiempo juega un papel importante en la vida personal y profesional del ser humano, donde desempeña roles que le asignan de acuerdo a su perfil profesional.

Los procesos de selección inadecuados para reclutar personal, se presenta porque, las empresas no tienen implementado una planificación de labores diarias y tienen desconocimiento de los métodos y estrategias que deben seguir para lograr resultados óptimos.

La metodología utilizada en el desarrollo del seminario de investigación se comprende tres fases: planeación, ejecución e informe final de resultados, durante el desarrollo de las etapas los estudiantes, a partir de fuentes primarias y secundarias abordaron de manera activa los temas planteados, fundamentos teóricos que tienen relación con la del gestión tiempo, realizando el respectivo análisis que permita la comprensión de los conceptos planteados por los autores consultados que se han dedicado a investigar y exponer la importancia de implementar estrategias y metodologías que permitan mejorar los procesos y la productividad empresarial.

El documento cuenta con revisión bibliográfica de los diferentes libros, artículos, páginas web, revistas, que fueron utilizadas para el desarrollo y profundización de los temas y subtemas planteados, para enfocar la atención en las experiencias que se documentaron, para que puedan ser consultadas por aquellos interesados en tener el uso adecuado del tiempo como eje principal de la mejora continua empresarial.

* Trabajo de Grado

** Facultad Instituto de proyección Regional y Educación a Distancia. Director Luz Helena Villamizar Cáceres.

ABSTRACT

TITLE: SEMINAR OF RESEARCH STRATEGIES OF THE MANAGEMENT OF THE TIME IN MANAGERS AND COMMANDS MEDIA OF COMPANIES OF SERVICES TO IMPROVE THE PROCESSES AND THE PRODUCTIVITY.*

AUTHORS: RAMÍREZ DÍAZ, MARÍA PAOLA; RUEDA ARDILA LISETH HELENA; CASTILLO ACEVEDO EDITA**

KEYWORDS: TIME, MANAGEMENT, PRODUCTIVITY, LEADERSHIP, EXPERIENCE, METHODOLOGY, EVALUATION, COMPETENCIES, SKILLS, STRATEGIES, PLANNING

DESCRIPTION:

The management of time plays an important role in the personal and professional life of the human being, where he plays roles that assign him according to his professional profile. The inadequate selection processes to recruit personnel, is presented because, the companies do not have a daily work planning implemented and they are unaware of the methods and strategies they must follow to achieve optimal results. The methodology used in the development of the research seminar is comprised of three phases: planning, execution and final report of results, during the development of the stages, students, from primary and secondary sources actively addressed the theoretical foundations that are related with the management of time, performing the analysis that allows the understanding of the concepts raised by the authors consulted. The document has a bibliographic review of the different books, articles, web pages, journals, which were used for the development and deepening of the topics and subtopics, to focus attention on the experiences that were documented, so that they can be consulted by those interested in having the proper use of time as the main axis of continuous business improvement.

* Bachelor Thesis

** Facultad Instituto de proyección Regional y Educación a Distancia. Director Luz Helena Villamizar Cáceres.

INTRODUCCIÓN

El presente producto académico, deriva de un seminario de investigación, en este se presenta un compendio de preceptos teóricos y el análisis de un estudio realizado que tienen como finalidad principal, exponer al lector una serie de hipótesis y estrategias encaminadas a la resolución de un problema comúnmente presentado en las empresas prestadoras de servicios, como es la deficiente gestión del tiempo por parte del capital humano, afectando la productividad, retrasando el alcance de los objetivos trazados por la organización.

Basados en el análisis de nuestra experiencia como funcionarias de empresas de servicios de telecomunicaciones y financieras, hemos identificado que la problemática que se vive por la mala utilización del tiempo, encadena dificultades como, la baja productividad, el estrés laboral, la procrastinación, entre otras. Estas situaciones son la motivación de realizar una investigación de este tipo; al mismo tiempo que lleva una fundamentación teórica, estratégica y exponencial, que puede ser utilizada como material de consulta.

Este proyecto investigativo nace con la pretensión de exponer, que la gestión del tiempo es un parámetro fundamental para garantizar el buen desempeño del capital humano para asegurar el éxito empresarial.

Actualmente, en el país no se adoptan medidas que ayuden a optimizar el tiempo de forma correcta, lo que conlleva a que los colombianos no desarrollemos una conciencia organizativa, puede que esta sea la causa de que no haya un equilibrio entre nuestra vida laboral y profesional. Aunado a esto se puede decir que es la posible causa de que no se desarrollen adecuadamente las competencias laborales del ser, el saber y el hacer las cuales son base fundamental de un profesional íntegro.

Este trabajo está dividido en tres partes, el documento inicia con los fundamentos teóricos que respecta a la definición sobre los componentes del seminario de investigación, la parte siguiente es el delimitador de la investigación, allí se dan por sentados los derroteros por los cuales se va a encaminar este trabajo investigativo marco teórico, metodologías y estrategias, que se han venido implementando progresivamente en algunas empresas de servicios que han servido para dar a conocer las distintas experiencias tras la puesta e implementación de las mismas; Por consiguiente la tercera parte donde se redactan las conclusiones y recomendaciones que se logran con el desarrollo del seminario por parte de los estudiantes.

1. PARTE I: CUESTIONES FORMALES DE UN SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

1.1. Hacia la definición de qué es un seminario de investigación

El seminario de investigación es una práctica académica que se remonta al siglo XVIII en la Universidad de *Göttingen*, y su fin principal era (y es) cambiar los paradigmas catedráticos comportamentales en los que la enseñanza es de carácter pasivo. Es decir, el conocimiento solo se adquiere del maestro, por ende, el único saber posible y “real” era el que el maestro expusiera como tal.¹⁵

Es por eso que, el seminario de investigación es una práctica revolucionaria (para la época) en educación activa, en donde los participantes recogen información de diversas fuentes (por su propia cuenta) para luego compartirla bajo unos parámetros establecidos que proponen los “roles” para cada uno de los participantes. De esta manera se evitan las extralimitaciones, las redundancias, y se logra la participación mancomunada de los asistentes al seminario en búsqueda de un bien común.

En el seminario investigativo el maestro es un guía más no un dador de conocimiento. El conocimiento en esta práctica educativa resulta del constructo común, no individual. El maestro, toma las veces de director y solo se encarga de orientar a los asistentes, basado en su experiencia, (en lo que sea necesario) para la consecución colectiva de los objetivos propuestos.¹⁶

¹⁵ Universidad Industrial de Santander. “Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado” {En línea}. {27 noviembre de 2018} disponible en: (https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf)

¹⁶ Universidad Industrial de Santander. “Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado” {En línea}. {27 noviembre de 2018} disponible en: (https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf)

Este trasegar potencia competencias académicas como la investigación, desde puntos de vista más formales a través del reconocimiento de los distintos métodos y escuelas que permiten la existencia de dicha labor educativa.

1.2. Objetivo del seminario de investigación

El objetivo principal de esta práctica académica es formar seres activos en el estudio de las ciencias. Es decir, al aprendiz no se le enseña a memorizar la ciencia, sino que, mediante el potenciamiento de diferentes habilidades se le enseña a hacer ciencia, tomando como referente las distintas maneras que han sido creadas para ello. Asimismo, se le enseña al aprendiz a ver la academia desde una perspectiva más crítica, menos purista, y, por ende, más funcional; puesto que, en el seminario investigativo los participantes deben no solo estudiar un objeto de estudio, valga la redundancia, sino también, aislar elementos fenomenológicos que permitan identificar la relación directa del objeto de estudio con la praxis económica, política y social que conforman el contexto experiencial y la vida en sociedad.¹⁷

1.3. Ventajas del seminario de investigación

La Universidad Industrial de Santander recopila en el 2007, y tomando como base los preceptos de Carlos M. Vélez S., una serie de factores que denominan “ventajas” que ilustran los atributos académicos que trae esta práctica. A continuación, se muestra el listado de ventajas del proponente:

- Permite a los participantes contar con un director (profesor) durante el seminario, el cual les guía hacia la consecución de los propósitos establecidos, y, además, resuelve las dudas e inquietudes o en su defecto, orienta sobre las fuentes de consulta y ayuda a los miembros del grupo en la búsqueda para suplir las necesidades de información.

¹⁷ Universidad Industrial de Santander. “Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado” {En línea}. {27 noviembre de 2018} disponible en: (https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf)

- Fortalece el hábito de documentarse acerca del tema bajo estudio. Para esto los participantes recurren a fuentes bibliográficas, bases de datos, textos de referencia obligada; este ejercicio refuerza el desarrollo de las competencias interpretativas, argumentativas y propositivas; les permite apropiarse y aprender de los métodos que emplearon los autores de los artículos y textos, así como también, reconocer su valor y aporte a la investigación.
- Permite que los participantes desempeñen diferentes roles dentro del grupo, desarrollando habilidades comunicativas y de relaciones interpersonales, complementarias para la formación tanto personal como profesional.
- Fomenta el aprendizaje como una experiencia grupal, permite experimentar la eficiencia del trabajo en equipo y si el grupo está conformado con estudiantes de diferentes áreas del conocimiento, la riqueza de la interdisciplinariedad, características todas aplicables y necesarias en el desempeño laboral del mundo de hoy.
- Permite el uso de distintas herramientas didácticas de apoyo al desarrollo de las sesiones, así como un control sobre la planificación establecida de éstas.
- Es una metodología integradora centrada en el estudiante, con amplio potencial para fortalecer la habilidad de aprender a aprender, fundamental para tomar el perfil del ciudadano del siglo XXI, quien deberá asumir el compromiso de aprender a lo largo de la vida, como la plantea J. Delors. Sus ventajas la hacen aplicable a todas las áreas del conocimiento humano y no solo a algunas como equivocadamente pudiera pensarse.¹⁸

¹⁸ Universidad Industrial de Santander. “Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado” {En línea}. {27 noviembre de 2018} disponible en: (https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf)

1.4. Características del seminario de investigación

La Universidad Industrial de Santander (UIS), en el mismo documento enunciado anteriormente, menciona las características formales de un seminario de investigación. En ese fragmento se menciona lo siguiente:

- Participación activa de todos los miembros del seminario, puesto que no solo el director (profesor) interviene, sino también todos los integrantes del grupo realizan su aporte desde el rol que estén desempeñando. En este proceso los participantes siendo discípulos empiezan a recorrer el camino hacia Maestros.
- El Seminario de Investigación está conformado por un grupo reducido, de aprendizaje activo y cooperativo, inducido a investigar, reflexionar, descubrir y concluir.
- Empleo del dialogo permanente para compartir los conocimientos adquiridos.
- Ambiente amable y cooperativo fomentando la mayor participación de los integrantes del grupo.
- Sesiones desarrolladas utilizando medios didácticos de apoyo al aprendizaje.
- La estructura del seminario y todas las actividades y parámetros para desarrollarlas, son planificados en la primera sesión.
- El seminario de investigación exige a los participantes una alta responsabilidad para lograr la preparación adecuada, que les permita tener bases para llevarlo a cabo.¹⁹

1.5. Organización del seminario de investigación

El Seminario de Investigación se compone de las siguientes actividades: la Relatoría, la Correlatoría, la Discusión y el Protocolo, las cuales deben girar en torno a un tema, del que se desprenden los subtemas a tratar durante las sesiones.

¹⁹ Universidad Industrial de Santander. "Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado" {En línea}. {27 noviembre de 2018} disponible en: (https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf)

Dichas actividades son responsabilidad de los integrantes del grupo, por lo cual a cada uno de ellos es asignado un rol, de carácter rotativo; es así como una persona que en una sesión asume el rol de correlator, en la siguiente puede ser el protocolante, es decir el responsable del protocolo

La organización del seminario también implica establecer el lugar del seminario, el número de sesiones y las fechas para realizarlas, así como la duración de cada una de las actividades (Relatoría, Correlatoría, Discusión y Protocolo). ²⁰

1.5.1. Tema del seminario de investigación. Junto a la directora del seminario de investigación se propuso el tema de “Gestión del tiempo en las empresas prestadoras de servicios en Bucaramanga”. Esta selección es pertinente, dado que, está ligada de manera intrínseca a los contenidos tratados a lo largo de la carrera y, además, basadas en nuestra experiencia como trabajadoras en empresas prestadoras de servicios hemos identificado que este hecho problemático (el de no gestionar el tiempo al interior de la empresa) atenta directamente contra la misión y la visión de las entidades.

1.5.2. Dirección del seminario de investigación. La dirección del seminario está a cargo de la ingeniera Luz Helena Villamizar Cáceres quien nos orienta y cohesiona con aportes teóricos y estructurales para llevar este proyecto a buen puerto. “El profesor (director) es un líder con capacidad para motivar al grupo hacia la intervención activa desde la apropiación de los roles que se vayan asumiendo, mostrando que ésta es fundamental para enriquecer el desarrollo del seminario”.²¹ Pese a ello, su papel es pasivo, es decir, el verdadero avance en la consecución de los objetivos solo se da en la medida en que los participantes del seminario avancemos.

²⁰ Universidad Industrial de Santander. “Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado” {En línea}. {27 noviembre de 2018} disponible en: (https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf)

²¹ Universidad Industrial de Santander. “Lineamientos para el seminario de investigación como

1.5.3. Desempeño de los roles. A continuación, se detallan, desde propuestas académicas, las funciones rotativas que debe realizar a lo largo del seminario cada uno de los participantes.

Relatoría: la relatoría o relación es el procesamiento a través del cual el RELATOR expone el tema correspondiente en la sesión del seminario. El relator tiene como misión principal enriquecer, como resultado de su investigación y estudio, el saber de los demás, buscando por medio de una argumentación rigurosa aportar algo nuevo que permita avanzar en el conocimiento sobre el objeto de estudio.²²

Correlatoría: consiste en la complementación y enriquecimiento de la relatoría por parte de un CORRELATOR, el cual debe estar muy atento a la exposición del relator, pues no debe repetir lo expuesto, sino evaluar el contenido, la claridad y el manejo de la exposición, con el fin de plantear su reflexión personal, y su posición frente a la relatoría, de una manera crítica, destacando los aportes más relevantes de la relatoría motivando a los PARTICIPANTES al debate.

Discusión: es el medio a través del cual los PARTICIPANTES con base en lo expuesto en la relatoría y la argumentación del correlator, confrontan sus concepciones y apreciaciones sobre el tema. Esta dinámica se desarrolla a manera de discusión, la cual se caracteriza por ser de carácter positivo, argumentativo y enfocado al enriquecimiento del trabajo en grupo. La discusión requiere participación oportuna y respeto por las opiniones de los demás, criticándolas constructivamente.

modalidad para el desarrollo del trabajo de grado” {En línea}. {27 noviembre de 2018} disponible en: (https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf)

²² Universidad Industrial de Santander. “Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado” {En línea}. {27 noviembre de 2018} disponible en: (https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf)

Este ejercicio permite a los participantes fortalecer procesos cognitivos a partir de la escucha atenta, la reflexión, la toma notas sobre lo que desea expresar para luego a hablar.²³

Protocolo: el protocolo es la evidencia escrita de cada sesión del seminario y un insumo para la elaboración del informe final. Éste debe ser leído antes de comenzar cada sesión, ya que es un acta de registro de lo ocurrido en la anterior y de los compromisos planteados. Su autor es el PROTOCOLANTE, el cual plasma en un documento las actividades tal y como fueron desarrolladas, utilizando una redacción clara y concisa.

1.6. Metodología

Para el buen desarrollo del proceso de seminario de investigación debe existir una adecuada planeación y organización, con el fin de garantizar la facilidad de los temas en las sesiones para dar cumplimientos a los objetivos planteados. Por eso es necesario definir la metodología a implementar.²⁴

²³ Universidad Industrial de Santander. “Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado” {En línea}. {27 noviembre de 2018} disponible en: (https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf)

²⁴ Universidad Industrial de Santander. “Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado” {En línea}. {27 noviembre de 2018} disponible en: (https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf)

Figura 1. Esquema metodológico del seminario de investigación.



Fuente: UIS 2007

En la primera etapa, el grupo conformado por tres estudiantes y bajo la coordinación de la directora de proyecto, se definió el tema para trabajar en esta modalidad, permitiendo la identificación y exploración del material bibliográfico observado desde los diferentes medios de donde se permite estudiar el tema. Una vez identificadas las diferentes fuentes bibliográficas se definen los subtemas más relevantes y en los cuales permite exponer el tema principal desde perspectivas diferentes para su posterior ejecución y finalización del documento.

2. CUESTIONES TEÓRICAS Y ESTRUCTURALES FORMALES

2.1. Justificación

Conocer sobre este tema se hace necesario, en la medida que permite crear, tomando como referencia bases teóricas, métodos y estrategias que ayuden a los cargos gerenciales de empresas prestadoras de servicios a controlar y optimizar el tiempo invertido por sus adscritos. En Colombia, estudios de similar naturaleza a este son casi inexistentes; esto puede ser uno de los motivos por los que no se está gestionando el tiempo de la mejor manera posible.

Es por eso que, investigaciones como estas cobran vital importancia, permitiendo obtener mejores dividendos, invirtiendo la misma cantidad de tiempo.

Gestionar el tiempo dentro de las organizaciones contribuye a la mejora continua, dado que permite avanzar en los procesos organizacionales y tener un desarrollo empresarial equilibrado y sostenible sin necesidad de exceder el tiempo de la jornada laboral.

El problema de no realizarse una investigación de este tipo radica en que cada día más empresas se verán afectadas por la mala optimización del tiempo y los servicios prestados. Esto, está ligado directamente a fracaso empresarial causado por sobre costos. Esto es una suerte de obviedad, puesto que, entre más tiempo demore el empleado en realizar sus labores más egresos y menos ingresos tendrán la entidad empresarial a la que esté adscrito.

El desarrollo del seminario de investigación contribuirá a la formación profesional investigativa y analítica, de los alumnos participantes, en la habilidad gerencial de gestión del tiempo, fortaleciendo su desempeño en la identificación y análisis de problemas, planteando posibles soluciones que permitan a la empresa el

mejoramiento continuo en la cultura organizacional, capital humano comprometido en la ejecución de tareas para el logro de resultados y posicionamiento en el mercado.

Para finalizar, cabe resaltar que, el programa de Gestión Empresarial permite a los estudiantes escoger esta modalidad (seminario investigativo) como proyecto de grado.

El perfil del estudiante de Gestión Empresarial UIS es una persona de alta calidad ética, política y profesional, comprometida con la generación y adecuación de conocimientos, con la conservación y la reinterpretación de la cultura y con la participación activa, liderando procesos de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad.

Tiene competencias en la gestión de las organizaciones y de su entorno; capacidad para: gerenciar el cambio con enfoque estratégico innovador, en entornos complejos y cambiantes, en el marco del desarrollo humano sustentable y la gestión de la inteligencia empresarial; generar estrategias para satisfacer las demandas y expectativas de productos y servicios del entorno regional y nacional; liderar la organización como un sistema interrelacionado de procesos empresariales, en el contexto de cadenas productivas específicas. Todo lo anterior, fundamentado en la realización de proyectos de creación y fortalecimiento de empresas, en la excelencia, la innovación, la capacidad de anticipación, la calidad, sostenibilidad, la competitividad, los valores individuales y organizacionales y el compromiso con el bienestar de las generaciones presentes y futuras.²⁵

²⁵ Universidad Industrial de Santander. “Perfil Egresado del Programa Académico de Gestión Empresarial” {En línea}. {27 noviembre de 2018} disponible en: (<https://www.uis.edu.co/webUIS/es/academia/institutoProyeccionRegionalyEducacionDistancia/programasAcademicos/gestionEmpresarial/perfilEgresado.jsp>)

El desarrollo del seminario de investigación contribuirá a la formación profesional investigativa y analítica de los alumnos participantes en la habilidad gerencial de gestión del tiempo, fortaleciendo su desempeño en la identificación y análisis de problemas, planteando posibles soluciones que permitan a la empresa el mejoramiento continuo en la cultura organizacional, capital humano comprometido en la ejecución de tareas para el logro de resultados y posicionamiento en el mercado.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo general. Analizar estrategias de gestión del tiempo para gerentes y mandos medios en empresas prestadoras de servicios que contribuyan a mejorar la productividad del capital humano a través del seminario de investigación.

2.2.2. Objetivos específicos

- Establecer los fundamentos teóricos de la gestión del tiempo para gerentes y mandos medios en las empresas prestadoras de servicios en Bucaramanga.
- Identificar estrategias y metodologías implementadas en la gestión del tiempo.
- Reconocer experiencias de éxito en gestión del tiempo adoptadas por gerentes y mandos medios en empresas de servicios.

3. PLANIFICACIÓN DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Planificación

En esta etapa se establecen los lineamientos bajos los cuales se desarrollará el seminario, se fijan los alcances y resultados que se esperan lograr. El alcance del seminario dependerá del grado de profundidad en la investigación, la formación de los participantes y orientación del director.

Los alcances y objetivos del seminario son:

- 1) Desarrollar un seminario de investigación para el análisis de estrategias de gestión del tiempo para gerentes y mandos medios en empresas prestadoras de servicios por medio de una discusión crítica, propositiva y argumentativa de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Consejo Superior en el acuerdo 004 de 2007, Art. 4 seminarios de investigación.
- 2) Elaborar un escrito donde se reúna el contenido total del seminario de investigación de acuerdo a lo dispuesto con los temas y subtemas (se encuentran especificados en la Tabla 1).
- 3) Identificar las estrategias y metodologías que se hallen en la investigación; con el fin de contribuir en la mejora de los procesos y productividad del capital humano.
- 4) Recopilar experiencias de éxito que contribuyan al cumplimiento del seminario de investigación.

3.2. Estudio del material bibliográfico

Antes de iniciar el seminario de investigación se precisó la bibliografía a consultar. Esta información proviene de fuentes de alta fidelidad: libros, revistas indexadas, artículos académicos de entidades reconocidas por su valor investigativo. Esto se

hace a fin de aislar las fuentes más apropiadas para que aporten los datos más fidedignos (sin sesgos ideológicos y fieles a la realidad. Se en algún punto del desarrollo del seminario esta información se hace insuficiente, las participantes pueden recurrir a otras bases de datos y fuentes de información a fin de cumplir con los objetivos de esta investigación.

A continuación, se presenta el material bibliográfico organizado jerárquicamente. Esta es la bibliografía sobre la que se fundamenta el desarrollo de los temas y subtemas del presente seminario. Esta, además, surge con el fin de analizar los fundamentos teóricos que dan origen al análisis de estrategias de la gestión del tiempo en gerentes y mandos medios de empresas de servicios para mejorar los procesos y la productividad. Para tal fin, se cuenta con las siguientes fuentes.

Libros

Piera, Gustavo. *El arte de gestionar el tiempo.*

En este texto el autor se centra en el estudio de los efectos positivos que genera en la vida empresarial el empleo de estrategias que busquen priorizar las actividades que surgen en el diario laboral. Asimismo, define estrategias de control para tener una visión global de los hechos que suceden al interior de la empresa y que sirven, de alguna u otra forma, para conocer las necesidades de la gente que compone al equipo laboral. Por último, anexa unos ejercicios que, según el autor, sirven para perfeccionar las habilidades de gestor empresarial en lo que a manejo del tiempo respecta.

Valois, David. *El secreto de la gestión del tiempo.*

En este texto David Valois presenta poco más de cincuenta apartados con los que, según el autor, se logra la mayor productividad empresarial posible, en donde, la productividad está directamente relacionada a la tasa de ingresos monetarios que puede percibir una entidad empresarial. Uno de los apartados cobra vital

importancia en la medida que, todos los autores tratados hasta ahora, han mostrado los elementos tecnológicos como potenciales distractores, mientras que, para este autor, son herramientas que mejoran en gran manera los resultados empresariales disminuyendo el tiempo invertido en labores que se pueden computarizar.

Hindle, Tim. *La administración del tiempo.*

Este autor, amasado por el sustrato cultural norteamericano, liga abiertamente el concepto del tiempo al fin capitalista. Afirma que, el tiempo perdido (o mal invertido) se convierte inmediatamente en una pérdida de dinero que afecta directamente a la empresa.

Asimismo, Hindle indica que la gestión del tiempo debe ser dividida de la manera más óptima posible, con el fin de administrar de mejor forma y así obtener la mayor productividad posible, pues esto permitirá a los trabajadores disminuir el estrés y aprender a priorizar las actividades siendo más eficientes en sus labores.

Tracy, Brian. *Administración del tiempo.*

A lo largo de este texto el autor promueve una serie de buenas prácticas para que el empresario sea más eficiente en el menor tiempo posible. Tracy, sobre todo, hace hincapié en la importancia de la planificación de actividades a realizar a lo largo del día. El autor asegura que este método optimiza los resultados empresariales dado que evita las divagaciones, interrupciones, y, además, prioriza a través de categorías jerarquizadas las actividades a realizar. De tal manera que, las actividades de mayor importancia son las prioritarias. Tracy asegura que con este método se evita en gran medida la procrastinación y, si se es acucioso, se podrá gestionar el tiempo de la mejor manera posible.

Mérida, Pablo. *Sácale partido al tiempo.*

Estos preceptos teóricos se centran en la definición de “los ladrones del tiempo”. Pablo dedica varias líneas para explicar al lector que, cuando se habla de ladrones

del tiempo se trata puramente de una personificación, puesto que, para el autor, estos no son más que cosas (objetos y circunstancias) que hacen que las personas tomen un matiz negativo afectando directamente la armonía corporativa.

Covey, Stephen R. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.*

Este libro nace de una serie de experiencias del autor en seminarios de investigación. En él, hace un estudio detallado de lo que él (el autor) denomina como hábitos, desde una corriente positivista, para intentar exponer los elementos fenomenológicos que ayudan a la construcción de personas altamente efectivas (entendiendo efectividad como un término capitalista ligado directamente a la capacidad de producción).

Otro elemento importante que coadyuvó a la selección de este texto es que, según el autor, la matriz de gestión del tiempo es una herramienta esencial en la clasificación de las tareas diarias del personal. Menciona, asimismo, que esta se divide en cuatro cuadrantes; cada uno con su significado e importancia de prioridad. Con ella (con la matriz) se permite ayudar a distribuir la carga de las actividades que conllevan a estrés laboral, ineficiencia e improductividad.

Brian Tracy. *¡Tráguese ese sapo! 21 estrategias para tomar decisiones rápidas y mejorar la eficacia profesional.*

Este libro, contrario al que se expuso anteriormente, está escrito desde un panorama distópico, en el que por más trabajo que se haga nunca va a ser suficiente, porque el tiempo y la realidad no se detienen. El libro, parece una re interpretación del devenir de Heráclito. Solo que, no solo habla del continuo cambio del ser y del entorno que lo rodea (transformación) sino que, se afirma que el individuo siempre va a ser incompleto y no va a alcanzar un verdadero estado de confort.

Es por eso que, el autor propone una serie de estrategias empresariales que buscan “alivianar” ese trajín expuesto anteriormente. Estrategias que, ayudarán, de ser

seguidas a cabalidad, a conseguir un éxito empresarial temporal, partiendo de la premisa de la finitud de la existencia misma.

Stephen R. Covey. *El 8o Hábito. De la efectividad a la grandeza.*

Este libro, que precede al que se expuso en un primer momento, no es una estricta extensión del otro. Aquí, el autor deja entrever que su propuesta está encaminada dar pautas para formar líderes resilientes capaces de mover a su equipo de trabajo hacia el éxito empresarial. Afirma que las tragedias siempre van a estar presentes en la vida cotidiana, pero que, como el mismo autor lo denomina, se debe encontrar una “voz propia” que ayude a sortear los obstáculos que separen al sujeto de los propósitos profesionales propuestos. Esta “voz propia” se encuentra, según Covey, a partir de la exploración de la inteligencia física, la mental, la emocional y la espiritual.

Palomino, María Teresa. *Liderazgo y motivación en equipos de trabajo.*

Este texto se centra en las competencias y habilidades interpersonales que debe poseer un cargo gerencial o medio al interior de una organización. La autora, basada en el continuo cambio de la realidad (nuevamente preceptos heraclitianos) expone una serie de factores a los que un buen líder se debe anteponer para evitar hechos trágicos en la estructura organizacional. Es un texto con importantes aportes humanistas, dado que, la autora abandona la idea de estricto beneficio económico y propone que los trabajadores deben dejar de verse como una extensión de la maquinaria y deben comenzar a tratarse como seres íntegros, con todo lo que ello conlleva.

3.2.1. Artículos de revistas especializadas

Mengual, Ana et al. “La gestión del tiempo como habilidad directiva”

En este artículo investigador se centran en demostrar que el tiempo, en la realidad empresarial, es el más importante recurso. Los autores hacen una serie de

afirmaciones en donde aseguran que toda acción empresarial depende de la cantidad de tiempo con la que se cuente, por lo que, para obtener los mayores beneficios se debe pensar primero en la inversión temporal. Es decir, no se puede pensar en dinero si antes no se piensa en tiempo, no se puede pensar en personal si antes no se piensa en tiempo, no se puede pensar en flujo de información si antes no se piensa en tiempo. Asimismo, recalcan lo importante que resulta ser el ejercicio de planificar cada acontecimiento, aseguran que, las empresas que están dirigidas por personas que no planifican los sucesos adecuadamente tienen altas probabilidades de fracasar.

Savater, Vicente. “Leyes de la gestión del tiempo”.

Este texto realizado para la Universidad de Alicante, propone una serie de preceptos teóricos que están categorizados como “leyes” pero que no resultan ser más que una serie de saberes procedimentales que se centran en hechos probabilísticos y que, según el autor, de ser seguidos a cabalidad estará casi asegurado el éxito empresarial.

Sala de redacción Work meter. “Los ladrones del tiempo”

Este artículo es de estricta necesidad dado que, es un complemento a uno de los textos que se sintetizó con anterioridad. En este artículo se exponen y ejemplifican (a través de casos y probabilidades) un total de once factores que desvían la atención de los actantes empresariales y quitan el foco de lo verdaderamente esencial, cosa que conlleva a un declive en los resultados corporativos.

Zapata, Auxiliadora; Rodríguez, Gloria; Zapata, Alejandra. “Guía de la gestión del tiempo”.

Este texto retoma de nuevo la temática de los ladrones del tiempo y, además, incluye una serie de prácticas y consejos que ayudarían a librarse de ellos. Pese a ello, lo importante de este texto es que se hace un análisis etimológico del vocablo

tiempo y se exponen, basados en estudios sociológicos, lo que representa el tiempo para diferentes culturas y sociedades. Es un ejercicio de literatura comparada que busca aislar los tópicos (puntos comunes) y las diferencias de esta medida según las diferentes cosmovisiones de cada constructo social.

3.2.2. Páginas empresariales y páginas personales especializadas

Arimany, Luis. “La gestión del tiempo”.

En este espacio se retoman algunas de las teorías que se han sintetizado con anterioridad, como, por ejemplo, la importancia de planificar, los ladrones del tiempo, entre otros. Está escrita desde el punto de vista capitalista, puesto que, el tiempo, para el autor, significa dinero. Pese a ello, lo importante de este texto radica en la propuesta de una matriz que copia la estructura del plano cartesiano pero que establece categorías tituladas lo urgente y lo no urgente y lo importante y lo no importante, y que sirven para categorizar las prioridades empresariales.

Cardera, Juan Andrés. “Breve historia de la gestión del tiempo”

En este espacio web el autor propone un recuento histórico en lo referente a la gestión del tiempo que, para él, tiene sus inicios con la puesta en marcha de la revolución industrial. Expone brevemente momentos históricos como el fordismo y el taylorismo. Movimientos en los que, para potenciar económicamente a sus empresas, los operarios no eran tratados como seres íntegros sino como simples engranajes fácilmente removibles.

Clear, James. “Este es el método de la Caja de Eisenhower para impulsar tu productividad”.

Según el autor, la matriz del tiempo fue una herramienta productiva que creo el señor Eisenhower, pues la cataloga como una caja de herramientas de estrategias que le permiten de una forma más eficiente obtener la toma de decisiones proporcionándoles mayor productividad en la administración de las tareas y

ayudándoles a diferenciar entre lo urgente e importante de las actividades con el objetivo de cumplir con los objetivos propuestos.

Sala de redacción Cerem. “La gestión del tiempo”.

En este espacio empresarial se retoman algunos conceptos expuestos anteriormente, pero, además, se exponen una serie de consecuencias negativas que se pueden dar cuando se es demasiado estricto al momento de gestionar el tiempo al interior de una empresa. Se habla, para citar un ejemplo, de lo corrosivo que puede ser cuando se es demasiado perfeccionista con el control del tiempo. Se asocia, por ejemplo, al aumento en los niveles de fatiga y estrés por la ansiedad que produce tener todo tan ceñido al reloj.

Sala de redacción El economista. “Gestión del tiempo”.

En esta página web, se explican las buenas maneras de objetivar los acontecimientos que pueden suceder en la vida cotidiana al interior de una empresa. Se dan una serie de consejos, entre ellos, por ejemplo, que el líder también debe estar dispuesto a decir que no, puesto que no todas las solicitudes están encaminadas al beneficio de la colectividad.

3.3. Descripción de las temáticas

Tabla 1. Composición de los temas y subtemas

Fundamentos teóricos de la gestión del tiempo.
✓ ¿Qué es la gestión del tiempo?
✓ Los ladrones del tiempo.
✓ Matriz de Eisenhower
✓ Leyes de la gestión del tiempo.
Metodologías y estrategias de la gestión del tiempo en cargos directivos de las empresas de servicios.

- ✓ Alineación total, liderazgo, visión e integración corporativa.
- ✓ La efectividad en siete hábitos.
- ✓ Evalúe y planifique su práctica laboral.

Experiencias de éxitos para la optimización del tiempo y mejorar la productividad adoptadas en empresas de servicios.

- ✓ La buena gestión del tiempo como habilidad directiva.
- ✓ Ventajas y beneficios de la organización del tiempo.
- ✓ Habilidades que debe desarrollar un líder para manejo del tiempo.

3.4. Planificación de las sesiones

Las sesiones llevadas a cabo en el seminario de investigación se determinaron teniendo en cuenta el número de subtemas que surgieron en a través del periodo de búsqueda de información. A cada una de las responsables se le fue asignado el respectivo rol rotativo teniendo en cuenta la responsabilidad de estos, como ya se expuso en un primer momento (director, relator, correlator y protocolante).

Tabla 2. De la asignación de roles y subtemas en el seminario de investigación.

PLANIFICACION DE SECCIONES						
OBJETIVO	TEMA	SUBTEMAS	ROL	RESPONSABLE	FECHA	TIEMPO
Establecer los fundamentos teóricos de la gestión del tiempo para	Fundamentos teóricos de la gestión del tiempo.	¿Qué es la gestión del tiempo?	DIRECTOR	Luz Helena Villamizar	03 NOV 2018	2 HORAS
		Los ladrones del tiempo	RELATOR	María Paola Ramírez		

gerentes y mandos medios en las empresas prestadoras de servicios.		Matriz de Eisenhower	CORRELATOR	Liseth Helena Rueda		
		Leyes de la gestión del tiempo	PROTOCOLANTE	Edita Castillo Acevedo		
Identificar estrategias y metodologías implementadas en la gestión del tiempo.	Metodologías y estrategias de la gestión del tiempo en cargos directivos de las empresas de servicios.	Alineación total, liderazgo, visión e integración corporativa.	DIRECTOR	Luz Helena Villamizar	24 NOV 2018	2 HORAS
		La efectividad en siete hábitos.	RELACTOR	Liseth Helena Rueda		
		Evalúe y planifique su práctica laboral.	CORRELATOR	Edita Castillo Acevedo		
			PROTOCOLANTE	María Paola Ramírez		
Reconocer experiencias de éxito en gestión del	Experiencias de éxitos para la optimización	La buena gestión del tiempo como	DIRECTOR	Luz Helena Villamizar		2 HORAS

tiempo adoptadas por gerentes y mandos medios en empresas de servicios.	n del tiempo y mejorar la productividad adoptadas en empresas de servicios.	habilidad directiva.			15 DIC 2018	
		Ventajas y beneficios de la buena gestión del tiempo.	RELACTOR	Edita Castillo Acevedo		
		Habilidad es que debe desarrollar un líder para manejo del tiempo.	CORRELATO R	María Paola Ramírez		
			PROTOCOLA NTE	Liseth Helena Rueda		

3.5. Descripción de los temas y subtemas

3.5.1. Fundamentos teóricos de la gestión del tiempo. Este tema es el núcleo base del seminario. Su importancia radica en que lo componen una serie de preceptos teóricos que serán los derroteros de este proyecto investigativo y que evitarán las divagaciones y/o extralimitaciones que puedan surgir si no se hace una planeación adecuada.

3.5.1.1. ¿Qué es la gestión del tiempo? Este subtema pretende construir el significado, para los fines de este seminario, del término gestión del tiempo. Se definirá, en un primero momento por separado, es decir, gestión y tiempo, a partir de diferentes fuentes de información. Después, a través de un ejercicio colectivo, se dejará por sentado una definición que abarque a los dos términos en uno y que ayude a situar al lector del presente libro para que comprenda a lo que nos referimos cuando hablamos de “gestión del tiempo”.

3.5.1.2. Los ladrones del tiempo. A partir del desarrollo de este subtema se busca que el lector comprenda la teoría de “los ladrones del tiempo”, que no viene a ser más que una personificación que reciben un grupo de cosas y eventualidades que actúan directa y negativamente en las metas propuestas por los grupos empresariales.

3.5.1.3. Matriz de Eisenhower. Esta matriz, de propiedad intelectual de un expresidente de Estados Unidos, propone, a través de un grupo de cuadrantes, las buenas maneras como se debe priorizar cada una de las actividades realizadas por los integrantes de determinada comunidad empresarial. Establece, mediante categorías, los hechos urgentes e importantes y los que no lo son.

3.6. Leyes de la gestión del tiempo.

Durante esta sesión se expondrán, desde varios teóricos, las que consideramos leyes necesarias y que sirven, de alguna u otra forma, para conocer el comportamiento fenomenológico del objeto de estudio, que, como es sabido para este caso, es la gestión del tiempo. Este conocimiento ayudará en gran manera a anticipar los posibles problemas que surgen al interior de las empresas cuando no se gestiona el tiempo de manera adecuada.

3.6.1. Metodologías y estrategias de la gestión del tiempo en cargos directivos de las empresas de servicios. El nombre de este segmento temático es bastante diciente. Surge, como complemento del primero, solo que, este está construido desde una noción práctica, el primero, en cambio, desde la perspectiva teórica. Sin embargo, cabe resaltar que no son más que propuestas basadas en investigaciones anteriores, por lo que, en ningún momento planean ser la verdad absoluta.

3.6.2. Alineación total, liderazgo, visión e integración corporativa. A través de la realización de esta sesión se buscó la comprensión de la importancia que tiene, y lo que puede representar, una buena figura de líder. De la misma manera, pretende entender los factores emotivos humanos que deben ser tenidos en cuenta (por el líder) en el ambiente corporativo. Asimismo, resalta las ventajas que trae el tener un grupo de trabajo cohesionado.

3.6.3. La efectividad en siete hábitos. Esta sesión pretende comprender los preceptos teóricos de Stephen Covey. Este teórico hace una asociación directa entre un listado de “hábitos” y la efectividad, que es, para el autor, primero individual y luego colectiva.

3.6.4. Evalúe y planifique su práctica laboral. La evaluación 360 es una clase de medición muy usual en las organizaciones prestadoras de servicios, pues busca la importancia de identificar oportunidades de mejora en los funcionarios y resaltar sus fortalezas, de manera que se puedan realizar programas de formación que permita obtener mejores resultados en la ejecución de los procesos diarios de la organización, logrando una efectiva ejecución de planificadores para los dirigentes en el devenir empresarial.

3.6.5. Experiencias de éxitos para la optimización del tiempo y mejorar la productividad adoptadas en empresas de servicios.

La buena gestión del tiempo como habilidad directiva. En esta reunión se aspira a demostrar los beneficios que trae a los cargos medios y gerenciales desarrollar, adecuadamente, la habilidad de gestión del tiempo. Porque, a fin de cuenta este atributo resulta ser una competencia que se adquiere a través de la experiencia y puesta en función continúa.

Ventajas y beneficios de la buena gestión del tiempo.

En esta catedra se explora desde las diversas teorías, hasta las bondades que trae (no solo para la persona que la practique, sino también para su grupo de trabajo) una adecuada gestión del tiempo (con todo lo que ello comprende). De la misma manera, buscando la objetividad, se proponen algunos aspectos negativos de una mala práctica en la gestión del tiempo (cuando ya deja de ser una práctica benéfica porque quien la realiza se ciñe a una estricta planificación, por lo que puede padecer de estrés o ansiedad y, afectar directa o indirectamente a las personas que tiene a su cargo).

Habilidades que debe desarrollar un líder para manejo del tiempo. A lo largo de esta sesión se estudiaron una serie de habilidades, desde varias perspectivas teóricas, que ayudan a un líder a hacer una efectiva gestión del tiempo y a influir, de manera positiva, sobre sus trabajadores encargados.

3.7. Planeación de las sesiones

Este seminario contó con un total de tres (3) de dos (2) horas cada una. La elección de los roles se realizó de manera equitativa, a fin de que cada uno de los participantes realizara una rotación para que hiciera las veces de relator, correlator,

y protocolante; de manera que, comprendiera desde la práctica las responsabilidades de cada rol. Las sesiones se realizaron en un horario nocturno para no interferir con las actividades laborales de las asistentes y asegurar así la participación de todo el equipo en todas las reuniones de este seminario. Se necesitó de una sala de cómputo en el CENTIC, a fin de optimizar los tiempos de exposición a través del uso de las nuevas tecnologías.

4. SOBRE LA EJECUCIÓN DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

4.1. Ejecución

Esta etapa consistió en poner en práctica todo lo propuesto durante el periodo de planeación; como resultado de este proceso se muestran más adelante un cúmulo de documentos e imágenes que contribuyeron a llevar a buen puerto este proceso investigativo.

4.2. Documento para los subtemas

Cada uno de los relatores, cuando les correspondió este rol, realizó un documento en texto y una presentación (síntesis del documento) en diapositivas. Este documento estaba compuesto por toda la información teórica pertinente recolectada para el desarrollo de la sesión. La elección de las fuentes de información no fue fortuita, cada material recogido fue sometido a filtros críticos de pertinencia y naturaleza de la información, a fin de seleccionar la información más fiel a lo real y la más alejada de intereses o sesgos ideológicos.

Estos documentos fueron revisados y aprobados por el director; posteriormente, fueron enviados a los participantes (previamente a la realización de la sesión) para que estuvieran situados terminológicamente en los componentes a tratar en la reunión.

4.2.1. Sobre el documento. Para la realización del documento (en el que se recolectó la información previa a la realización de la sesión) se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Recurrir a fuentes fiables de información: se realizó una búsqueda exhaustiva en bases de datos especializadas a fin de seleccionar (por orden jerárquico, según

el tipo de la producción) los materiales a usar. Se recurrió, en una primera instancia, a fuentes de primer tipo, y, cuando no se halló información teórica suficiente se realizó la búsqueda en fuentes de segundo y tercer tipo (siempre seleccionando las más fiables).

b. Se referenciaron adecuadamente las fuentes: a fin de evitar el plagio, el documento se realizó con normas ICONTEC UIS.

c. Uso del metalenguaje: se trató de usar un nivel moderado de metalenguaje para que la comprensión de las temáticas fuera más eficaz, debido a que, la lectura de textos con un nivel muy alto de densidad en el lenguaje puede resultar confusa o ambigua. Se puede usar un metalenguaje moderado sin perder profundidad investigativa.

4.2.2. Sobre las presentaciones. La realización de las presentaciones, que buscaban sintetizar la información recopilada en el documento base, se dio bajo los siguientes criterios:

- a. Síntesis: se recurrió, sobre todo, a textos discontinuos para tratar de explicar gran cantidad de texto en un espacio físico corto.
- b. Formato: se realizaron bajo una estructura uniforme, siempre referenciando la autoría ajena; con un tamaño y fuente adecuados para que todos pudieran captar la información de manera adecuada.

5. PARTE II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO

5.1. ¿Qué es gestión?

La palabra gestión proviene del latín *gestiō*, y hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello, uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.²⁶

5.2. ¿Qué es tiempo?

✓ Del latín *tempus*, la palabra tiempo se utiliza para nombrar a una magnitud de carácter físico que se emplea para realizar la medición de lo que dura algo que es susceptible de cambio. Cuando una cosa pasa de un estado a otro, y dicho cambio es advertido por un observador, ese periodo puede cuantificarse y medirse como tiempo.²⁷

✓ Gestionar el tiempo significa dominar el propio tiempo y trabajo, en lugar de ser dominado por ellos. Es una de las claves para alcanzar los objetivos y metas propuestos. La gestión del tiempo es una herramienta de *management* que permite manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando en lo posible toda interrupción que no aporte nada a los objetivos de la organización.²⁸

✓ La gestión del tiempo es uno de los principales pilares de la productividad en

²⁶ RAFFINO, María Estela. “¿Qué es gestión?” {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (<https://concepto.de/gestion/>).

²⁷ PEREZ PORTO, Julián; MERINO, María. “Definición de tiempo”. {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (<https://definicion.de/tiempo/>).

²⁸ MENGUAL, Ana; JUAREZ VARON, David; SEMPERE RIPOLL, Francisca; RODRIGUEZ VILLALOBOS, Alejandro. “La gestión del tiempo como habilidad directiva”. {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/34359/Mengual%20Recuerda%2c%20A.%20-%20La%20gesti%C3%B3n%20del%20tiempo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).

los negocios. Es una habilidad directiva consistente en el adecuado reparto de este recurso para desarrollar tareas y proyectos. Optimizar y utilizar bien tu tiempo es fundamental porque el tiempo es limitado: 24 horas por día y una vida con los días contados. No se puede comprar el tiempo, incluso si podemos subcontratar algunas actividades, nunca tendremos tiempo de hacer todo. Al final, no hay nada más importante para el autónomo que gestionar bien sus horas.²⁹

✓ Del latín *tempus*, la palabra tiempo se utiliza para nombrar a una magnitud de carácter físico que se emplea para realizar la medición de lo que dura algo que es susceptible de cambio. Cuando una cosa pasa de un estado a otro, y dicho cambio es advertido por alguien que observa, ese periodo puede cuantificarse y medirse como tiempo. El tiempo se puede ganar, perder o ahorrar, pero no atesorar. Gracias al tiempo, es posible organizar los acontecimientos de manera secuencial. Este orden deja establecido un pasado (lo que ya sucedió), un presente (lo que está pasando en el momento) y un futuro (lo que pasará próximamente).³⁰

✓ Respecto a las definiciones aportadas por los autores, consideran que es difícil definir la gestión o administración del tiempo. La gestión del tiempo se ha definido como el proceso por el cual un individuo logra realizar más eficazmente las tareas y metas, un proceso por el cual una persona obtiene el control del momento y del contenido de su actividad.

✓ Según *Crutsinger* (1994) la gestión del tiempo consiste en determinar lo que uno debe hacer para fijar objetivos, decidir qué actividades son las más importantes y darse cuenta de que otras actividades tendrán que ser programadas en base a la priorización.

²⁹TRACY, Brian. Administración del tiempo. Estados Unidos de America: Grupo Nelson, 2016. 105p.

³⁰RODRIGUEZ, Gloria; ZAPATA N., Auxiliadora y ZAPATA, Alejandra. "Guía de gestión del tiempo" {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Mujer/1975317228_27520168351.pdf)

✓ Aponte y Pujol (2012) establecen que la gestión o administración del tiempo es un proceso en el que se establecen metas u objetivos claros, se determinan las herramientas que favorecen la gestión del tiempo, se tiene en cuenta el tiempo disponible y se verifica el uso que se le da al tiempo, es decir, la percepción del control que se tiene del uso del tiempo personal.

✓ Pero en cualquier caso la gestión del tiempo se relaciona con la planificación de conductas tales como programar metas y actividades, priorizar haciendo listas de tareas, agrupar las tareas que tienen como objetivo un uso eficaz del tiempo, llevar un seguimiento de las conductas que tiene como objetivo observar el uso del tiempo en la realización de actividades, etc.³¹

5.3. ¿Qué es planificación?

La planificación se puede definir como un proceso bien meditado y con una ejecución metódica y estructurada, con el fin el obtener un objetivo determinado, la planificación en un sentido un poco más amplio, podría tener más de un objetivo, de forma que una misma planificación organizada podría dar, mediante la ejecución de varias tareas iguales, o complementarias, una serie de objetivos. En otras palabras, la planificación es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento.³²

A lo largo de la historia son muchos los autores que han hecho una definición de planificación:

³¹ REVERON SUAREZ, Nerea. La gestion del tiempo. La Laguna, 2015. 35p. Trabajo de grado (Grado en Administración y Dirección de Empresas). Universidad de la Laguna. Facultad de economía, empresa y turismo.

³² PEREZ ORTUÑO, Pablo. "Gestión eficaz del tiempo". {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: http://www.carm.es/web/integra.servlets.Blob?ARCHIVO=0-2794_Gesti%F3n%20del%20tiempo.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=33423&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c%24m2809

5.3.1. Definición de Stoner, 1996: “Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas”

5.3.2. Definición Ortiz: “Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos”

5.3.3. Definición Sisk: “Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan”

5.3.4. Definición de Goodstein, 1998: “Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”

5.3.5. Definición Ackoff, 1981: “La planificación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción”

5.3.6. Definición de Murdick, 1994: “Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse”

5.3.7. Definición Cortés, 1998: “Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado” (Cortés, 1998).

5.3.8. Definición Jiménez, 1982: “Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo.”

5.3.9. Definición Jiménez, 1982: “La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”

5.3.10. Definición Terry, 1987: “Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”³³

³³ CORTIÑAS, Jesús. “Concepto Planificación, ¿Qué es y para qué sirve?”. {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en: (<https://www.apuntesgestion.com/b/concepto-planificacion/>)

5.4. ¿Qué es estrategia?

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

- “Conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa”
- “Un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios”
- “La dialéctica de la empresa con su entorno (Ansoff 1976)”
- “Una forma de conquistar el mercado”
- “La declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzarse, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse”
- “La mejor forma de insertar la organización a su entorno”³⁴

K. J. Halten: Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”.³⁵

Henry Mintzberg, en ese propio año plantea en su libro *five Ps for strategy*, cinco definiciones con “p”. Plan. Curso de acción definido conscientemente, una guía para

³⁴ CASTILLO PALACIOS. Freddy William. “El Concepto de Estrategia”. {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en: (<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>)

³⁵ CASTILLO PALACIOS. Freddy William. “El Concepto de Estrategia”. {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en: (<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>)

enfrentar una situación. *Ploy*. (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Según George Morrissey el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí.

Morrissey define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.³⁶

James Stoner, en su libro señala: “los autores emplean distintos términos: “planeación a largo plazo”, “planeación general”, “planeación estratégica”. Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica.³⁷

- Se ocupa de las cuestiones fundamentales;
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias; Supone un marco temporal más largo;
- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad,

³⁶ CASTILLO PALACIOS. Freddy William. “El Concepto de Estrategia”. {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en: (<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>)

³⁷ STONER, James. Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996. 794p.

- Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia.
- Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”. H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991).³⁸

5.5. ¿Qué son habilidades?

Según la Real Academia Española, se entiende la habilidad como la capacidad de alguien para desempeñar de manera correcta y con facilidad una tarea o actividad determinada. De esta manera, se trata de una forma de aptitud específica para una actividad puntual, sea de índole física, mental o social.

El término habilidad proviene del latín *habilis*, que inicialmente significó “aquello que se puede tener”, y fue empleado en la designación de algunas de las especies del género *Homo* de nuestro pasado evolutivo: *Homo habilis*, el hombre “hábil” que aprendió a emplear herramientas de piedra para hacerse su vida más fácil. Así, se le llama hábiles a las personas que poseen facilidades para desempeñarse en un área específica.³⁹

³⁸ CASTILLO PALACIOS, Freddy William. “El Concepto de Estrategia”. {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en: (<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>)

³⁹ RAFFINO, María Estela. “¿Qué es la habilidad?”. {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en: (<https://concepto.de/habilidad-2/>)

5.6. ¿Qué es experiencia?

Por experiencia se entiende habitualmente el experimento, la comprobación de nuestros conocimientos por vía de laboratorio o mediante la observación de los fenómenos en la realidad circundante.

Por experiencia se entiende, corrientemente, la experimentación o verificación de nuestros conocimientos, mediante la observación de los fenómenos, ya sea en el laboratorio o en la realidad objetiva.

La experiencia así concebida constituye la base del conocimiento y el criterio de la verdad. Según la concepción idealista (el “machismo”, por ejemplo), en la experiencia no nos encontramos frente a los objetos y fenómenos materiales, sino a nuestras propias sensaciones, a nuestras propias emociones.⁴⁰

5.7. ¿Qué es Liderazgo?

El liderazgo es el arte de motivar, comandar y conducir a personas. Viene de la raíz inglesa *leader* que significa 'líder' y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado, o sea, liderazgo es la cualidad de una persona para estar en la situación de líder.

Un líder no es impuesto pero escogido. Para ser líder se necesita del apoyo de sus seguidores y son ellos que notando las aptitudes y actitudes de una persona líder lo escogen para guiarlos. Ser líder no significa necesariamente un reconocimiento formal, por lo tanto, 'estar en la situación de líder' es la facultad de motivar a un grupo de personas para conseguir un objetivo.

Una actitud de liderazgo puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común.

⁴⁰ Diccionario Filosófico. “Experiencia”. {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en: (<http://www.filosofia.org/enc/ros/exp1.htm>)

El liderazgo es lo que caracteriza a un líder. Un líder, por su parte, es una persona que dirige o funda, crea o junta un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo, ya sea en el contexto empresarial, militar, industrial, político, educativo, etc., aunque básicamente puede aparecer en cualquier contexto de interacción social.

El liderazgo puede surgir de forma natural, cuando una persona se destaca con el papel de líder, sin necesidad de poseer una posición o un cargo que lo faculten como tal. Este es un tipo de liderazgo informal. Cuando un líder es elegido por una organización y comienza a asumir una posición de autoridad, ejerce un liderazgo formal.

Sin embargo, no hay solo un tipo de líder, sino varios, dependiendo de las características del grupo (unidad de combate, equipo de trabajo, grupo de adolescentes). De hecho, existen líderes situacionales, que surgen para conducir momentos puntuales de una crisis o decisión. El líder proporciona la cohesión necesaria para lograr los objetivos del grupo. Un líder efectivo o eficaz sabe cómo motivar a los elementos de su grupo o equipo.

Hoy en día, se considera que el liderazgo es un comportamiento que se puede ejercitar y perfeccionar. Las habilidades de un líder implican carisma, paciencia, respeto, integridad, conocimiento, inteligencia, disciplina y, sobre todo, capacidad de influir en los subordinados. Un líder también debe ser visionario y tener una buena capacidad de comunicación para conseguir guiar al equipo.

Del mismo modo, el liderazgo puede entenderse a nivel de instituciones, organismos u organizaciones que se encuentran en una situación de superioridad en relación con sus competidores.⁴¹

5.8. ¿Qué es metodología?

Metodología es un vocablo generado a partir de tres palabras de origen griego: *metà* (“más allá”), *odòs* (“camino”) y *logos* (“estudio”). La metodología es un recurso concreto que deriva de una posición teórica y epistemológica, para la selección de técnicas específicas de investigación. La metodología, entonces, depende de los postulados que el investigador crea que son válidos, ya que la acción metodológica será su herramienta para analizar la realidad estudiada. La metodología para ser eficiente debe ser disciplinada y sistemática y permitir un enfoque que permite analizar un problema en su totalidad.⁴²

5.9. ¿Qué es estrategia empresarial?

La estrategia empresarial es la manera en que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos.

Una buena estrategia empresarial debe considerar dos aspectos claves e imprescindibles:

- Comunicación interna: la estrategia debe ser comunicada de la manera más clara a todas las instancias de la organización, llegando a todos los involucrados en los diversos procesos que se han de desarrollar.
- Adaptación a los cambios del entorno: existen factores externos a la organización, los mismos que pueden estar sujetos a cambios que afectan el desarrollo de la empresa. En consecuencia, la estrategia debe contar con planes de

⁴¹ Significados. “¿Qué es el liderazgo?”. {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en: (<https://www.significados.com/liderazgo/>)

⁴² PEREZ PORTO, Julián; GARDEY, Ana. “Metodología”. {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en: (<https://definicion.de/metodologia/>)

contingencia para afrontar dichos cambios del entorno y para adaptarse a nuevas situaciones.⁴³

5.10. ¿Qué es la evaluación de 360°?

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados.⁴⁴

5.11. ¿Qué es alineación total?

Alineación Total es un modelo de gestión estratégica creado por el consultor gerencial Riaz Khadem. La alineación es cuando dos o más personas se mueven en la misma dirección y de integración cuando las personas cooperan entre sí. La alineación total tiene en cuenta alineación e integración. Entonces, si una compañía desea estar alineada e integrada, primero necesita establecer un centro de enfoque o un marco de referencia para todos los trabajadores. Este marco reúne la visión, los valores y la estrategia de la organización; los trabajadores deben estar alineados a estos tres elementos.⁴⁵

⁴³ VOGEL, Mario Hector. "Estrategia Empresarial Competitiva con Balanced Scorecard". {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en: (<https://www.tablerodecomando.com/estrategia/>)

⁴⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Mexico: McGRAW-HILL/INTERMERICANA EDITORES, S.A, 2008.265p.

⁴⁵ RONCANCIO, Gabriel. "¿Qué es Alineación Total y cómo usarla para la gestión estratégica exitosa?". {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en: (<https://gestion.pensemos.com/que-es-alineacion-total-y-como-usarla-para-la-gestion-estrategica-exitosa>)

6. LADRONES DE TIEMPO

Existen algunos ladrones de tiempo que juegan en contra de la productividad y se deben controlar:

- **Disciplina personal:** es el primer punto a trabajar. Es necesario controlar la puntualidad, el respeto de lo marcado en un horario, las distracciones, etc.
- **Reuniones:** es importante realizar solamente las imprescindibles y que se lleven a cabo con un orden del día que no permita que se vaya de un tema a otro. En caso de que haya personas que no se vean afectadas por determinados puntos, deben poder volver a su trabajo.
- **Correos y similar:** se debe reservar un tiempo determinado a esta tarea y contestar solo lo imprescindible. Es muy útil tener un documento redactado previamente del que valerse para algunas respuestas.
- **Visitas no planificadas:** es mejor emplazar al visitante al momento que sea más apropiado.
- **Desorden:** se invierte menos tiempo en tener todo ordenado siempre que en ordenar cuando se necesita encontrar algo importante. Además, se trabaja mejor en un entorno ordenado.
- **Comunicación de baja calidad:** si se mandan comunicaciones poco claras por no dedicar tiempo suficiente a redactarlas correctamente, se corre el riesgo de tener que invertir más tiempo en aclarar mensajes o corregir resultados indeseados.⁴⁶
- Los ladrones de tiempo no sólo proceden del exterior. Cada individuo es el único responsable de organizar su tiempo y de decidir a qué lo quiere dedicar. Conocer la gestión de nuestro tiempo nos ayudará a optimizarlo en nuestro

⁴⁶ Cerem Comunicación. "La gestión del tiempo". {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en: (<https://www.cerembs.co/blog/la-gestion-del-tiempo>)

beneficio y, por ello, es importante incidir en este aspecto. El primer paso para luchar contra este discreto enemigo es conocerlo bien. Existen dos tipos de ladrones de tiempo: externos e internos.

Ladrones de tiempo externos: se definen como el conjunto de circunstancias que exceden la capacidad de control del individuo. Entre ellos se encontrarían:

- El teléfono.
- Los servicios de mensajería instantánea.
- El correo electrónico.
- Las reuniones de trabajo.
- Las interrupciones etc.

Ladrones de tiempo internos: son las circunstancias inherentes al propio individuo y que se manifiestan en su conducta y modo de gestionar su tiempo y sus tareas. Los más significativos son:

- Hábitos multitarea.
- Precaria planificación.
- Carencia de objetivos.
- Falta de motivación.
- Procrastinación.
- Dificultad para dar una réplica negativa.

Los ladrones del tiempo nos crean deficiencias provocan desorganización, ineficacia, desconcentración, lentitud, distracción y estrés. Nos alejan de nuestro objetivo, de conseguir las cosas que queremos, las tareas, los proyectos profesionales o personales que realmente nos importan. Así que es fundamental reconocerlos, combatirlos y vencerlos si de verdad que deseamos gestionar mejor nuestro tiempo. Hay que tener claro que todas las personas, sin distinción, a veces perdemos de vista nuestro objetivo –lo que de verdad queremos– por algo que

sucede de forma puntual y sin que nos demos cuenta. Ahora bien, es necesario volver a recordar el objetivo y trazar un nuevo rumbo para conseguirlo.⁴⁷

La autora Mayelin García Remus nos dice: “Uno de los temas más preocupantes en lo referente a la gestión o administración del tiempo, resultan ser los bien llamados ladrones o desperdiciadores del tiempo, los cuales se definen como cualquier cosa, situación o persona, que impida la realización de las tareas planificadas en el tiempo previsto”.⁴⁸ Dicho de otra forma, los ladrones del tiempo son aquellos imprevistos que nos quitan horas de trabajo y nos impide que alcancemos nuestros objetivos, estos ladrones del tiempo los podemos clasificar en agentes internos de la persona cuando son provocados por nosotros mismos y en externos cuando son provocados por otras personas.

⁴⁷ RODRIGUEZ, Gloria; ZAPATA N., Auxiliadora y ZAPATA, Alejandra. “Guía de gestión del tiempo” {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Mujer/1975317228_27520168351.pdf)

⁴⁸ PEREZ ORTUÑO, Pablo. “Gestión eficaz del tiempo”. {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (http://www.carm.es/web/integra.servlets.Blob?ARCHIVO=0-2794_Gesti%F3n%20del%20tiempo.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=33423&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c%24m2809)

7. MATRIZ DE EISENHOWER

Figura 2. Matriz del tiempo de Eisenhower.



Fuente: LOPEZ, Vanessa. “Gestión del tiempo” {En línea}. {26 octubre de 2018}. Disponible en: (<http://triangulum.com.mx/gestiondeltiempo/>)

Esta habilidad surgida de la necesidad que tenía Eisenhower de organizar sus tareas y planificar sus acciones se plasmó en otra de sus míticas frases, muy relacionada con el tema que tratamos hoy: “Lo que es importante rara vez es urgente. Lo que es urgente, rara vez es importante”.⁴⁹

- Importante y urgente: son aquellas tareas que se han de priorizar tanto por su relevancia como por su dimensión e impacto en los resultados en los que nuestro trabajo incide directamente.
- No Importante y urgente: este tipo de acciones normalmente suponen una interrupción en la tarea que se está llevando a cabo. Requieren de nuestra atención inmediata, pero, en realidad, no son tan importantes respecto a los resultados como las anteriores.

⁴⁹ CLEAR, James. “Este es el método de la Caja de Eisenhower para impulsar tu productividad” {En línea} {26 octubre de 2018} Disponible en: (<https://www.entrepreneur.com/article/267004>)

- Importante y no urgente: en esta categoría están representadas los objetivos y metas a largo plazo, que son muy importantes pues marcan el éxito o el fracaso en nuestro desempeño laboral, pero que en realidad no son (ni pueden ser) realizadas en un periodo corto de tiempo ni con rapidez.
- No importante y no urgente: finalmente, aquí están todas esas acciones que no nos aportan demasiado pero que, incluso a veces inconscientemente, nos hacen desviar el foco de lo prioritario y perder nuestra concentración.⁵⁰

Tabla 3. Matriz de administración de tiempo.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	I • Crisis. • Problemas apremiantes. • Proyectos cuyas fechas vecen.	II • Prevencion, actividades de CP. • Construir relaciones. • Reconocer nuevas oportunidades. • Planificacion, recreacion.
NO IMPORTANTE	III • Interrupciones, algunas llamadas. • Correos, algunos informes. • Algunas reuniones. • Cuestiones inmeditas, acuciantes. • Actividades populares.	IV • Trivialidades, ajetreo inutil. • Algunas cartas. • Algunas llamadas telefonicas. • Predidas de tiempo. • Actividades agradables.

Fuente: MENGUAL, Ana; JUAREZ VARON, David; SEMPERE RIPOLL, Francisca; RODRIGUEZ VILLALOBOS, Alejandro. "La gestión del tiempo como habilidad directiva". {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/34359/Mengual%20Recuerda%2c%20A.%20-%20La%20gesti%C3%B3n%20del%20tiempo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

⁵⁰ CLEAR, James. "Este es el método de la Caja de Eisenhower para impulsar tu productividad" {En línea} {26 octubre de 2018} Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/267004>

El cuadrante I es urgente e importante. Tiene que ver con resultados significativos que reclaman atención inmediata. A las actividades del cuadrante I, por lo general, las denominamos crisis o problemas. Todos experimentamos en nuestras vidas algunas actividades del cuadrante I. Pero el cuadrante I agota y consume a muchas personas. Son administradores de crisis, personas orientadas hacia los problemas, productores que trabajan al borde de los plazos.

Mientras uno se centra en el cuadrante I, este crece cada vez más hasta que nos domina. Es como el oleaje. Llega un gran problema, nos golpea y nos deja tendidos y confusos. Uno lucha, se pone en pie, y lo único que consigue es quedar frente a otro problema que vuelve a golpearlo y dejarlo tendido.

Algunas personas son literalmente acribilladas por los problemas todo el día y cada día. El único alivio que tienen consiste en huir hacia las actividades no importantes ni urgentes del cuadrante IV. De modo que en su matriz total, el 90 por ciento del tiempo está en el cuadrante I y la mayor parte del restante 10 por ciento en el cuadrante IV; a los cuadrantes II y III sólo les prestan una atención mínima. Así es como viven las personas que administran su vida sobre la base de las crisis.

Hay otras personas que dedican mucho tiempo al cuadrante III, «urgente, pero no importante», pensando que están en el cuadrante I. Continuamente reaccionan ante las cosas urgentes, suponiendo que también son importantes. Pero la realidad es que la urgencia de esas cuestiones se basa a menudo en las prioridades y expectativas de los otros.

Las personas que dedican su tiempo casi exclusivamente a los cuadrantes III y IV llevan vidas básicamente irresponsables.

Las personas efectivas permanecen fuera de los cuadrantes III y IV porque, urgentes o no, no son importantes. También reducen el cuadrante I, pasando más tiempo en el cuadrante II. El cuadrante II es el corazón de la administración personal

efectiva. Trata de las cosas que no son urgentes, pero sí importantes: por ejemplo, construir relaciones, redactar un enunciado de la misión personal, la planificación de largo alcance, la ejercitación, el mantenimiento preventivo, la preparación, todas esas cosas que sabemos que hay que hacer, pero que solemos eludir, porque no son urgentes.

El objetivo de la administración del cuadrante II consiste en organizar nuestras vidas con efectividad, desde un centro de principios sólidos, desde el conocimiento de nuestra misión personal, concentrándonos en lo importante y en lo urgente, y dentro del marco del equilibrio conservado entre el incremento de nuestra producción y el aumento de nuestra capacidad de producción.

Un organizador del cuadrante II tendrá que satisfacer seis criterios importantes:

- **Coherencia:** la coherencia sugiere que haya armonía, unidad e integridad entre visión y misión, roles y metas, prioridades y planes, deseos y disciplina. En el planificador deberá haber un lugar destinado al enunciado de la misión personal, de modo que uno pueda remitirse constantemente a él. También tiene que haber lugar para los roles y para las metas a corto y largo plazo.
- **Equilibrio:** su herramienta tiene que ayudarlo a mantener el equilibrio en la vida, a identificar sus diversos roles y mantenerlos ante sus ojos, de modo que no pueda descuidar áreas importantes como la salud, la familia, la preparación profesional o el desarrollo personal.
- **Una dimensión “humana”:** usted necesita igualmente una herramienta que no sólo distribuya el tiempo, sino que tenga en cuenta a las personas. Si bien puede pensar en términos de eficiencia para tratar el tiempo, una persona centrada en principios piensa en términos de efectividad en el trato con personas. A veces la vida centrada en principios del cuadrante II requiere la subordinación de la agenda a las personas. Su herramienta tiene que reflejar ese valor, facilitar su

realización, en lugar de crear sentimientos de culpa cuando no se cumple con un horario establecido de tareas.

- Flexibilidad: una herramienta de planificación tiene que ser su sierva, y nunca su ama. Puesto que debe trabajar para usted, hay que cortarla a la medida de su estilo, sus necesidades, sus métodos particulares.
- Ser portátil: su herramienta tiene que ser portátil, de modo que usted pueda llevarla consigo en todo momento. Tal vez quiera revisar su enunciado de la misión personal durante un viaje en autobús o deducir el valor de una nueva oportunidad en comparación con algo ya planificado. Si su organizador es portátil, podrá llevarlo consigo, y esos datos importantes siempre estarán a su alcance.⁵¹

⁵¹ COVEY, Stephen. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires: Paidós plural, 2003. 206p.

8. LEYES DE LA GESTION DEL TIEMPO

8.1. Ley de Pareto (Ley 20/80)

El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Joseph Juran en honor al economista italiano Vilfredo Pareto (1848 – 1923), quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza. Con esto estableció la llamada “Ley de Pareto”, según la cual la desigualdad económica es inevitable en cualquier sociedad. Pareto enunció el principio basándose en el denominado conocimiento empírico. Observó que la gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los «pocos de mucho» y los «muchos de poco»; se establecían así dos grupos de proporciones 80- 20 tales que el grupo minoritario, formado por un 20% de población, ostentaba el 80% de algo y el grupo mayoritario, formado por un 80% de población, el 20% de ese mismo algo.⁵²

En la gestión del tiempo, la ley de Pareto se busca que el 20% de las acciones más productivas e importantes se obtenga el 80% de los resultados propuestos, con la finalidad de ayudar a identificar aquellas acciones más relevantes permitiendo enfocar las que requieren mayor atención con el fin de optimizar los tiempos propuestos. En las empresas prestadoras de servicios, la ley de Pareto es un principio fundamental para la ayuda de optimizar las tareas, pues se busca el cumplimiento de los objetivos, con eficiencia y eficacia, identificando las actividades que perjudican y eliminándolas con la finalidad de decidir qué factores de la empresa son más estratégicos.

⁵² PEREZ ORTUÑO, Pablo. “Gestión eficaz del tiempo”. {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: http://www.carm.es/web/integra.srvlets.Blob?ARCHIVO=0-2794_Gesti%F3n%20del%20tiempo.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=33423&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c%24m2809

8.2. Ley del criterio ABC.

Una forma ampliada y muy utilizada del principio anterior, es la que conocemos como “Criterio ABC”. Supone utilizar tres conjuntos en lugar de dos.

- En su aplicación a la gestión del tiempo, el criterio ABC recuerda que una pequeña parte del tiempo de trabajo produce la mayor parte de los resultados: el 15% de las actividades origina el 65% de los resultados. A este grupo lo llamamos A.
- El 20% de las actividades origina el 20% de los resultados. A este grupo lo llamamos B.
- El 65% de las actividades tan sólo aporta el 15% de los resultados que falta. A este grupo lo llamamos C.

Un análisis del valor de la utilización del tiempo muestra que el tiempo dedicado a la realización de las tareas muy importantes (A), importantes (B) y menos importantes (C) no se corresponde necesariamente con el valor que dichas tareas representan para el cumplimiento de una determinada función.

Clasificándolas en A-B-C según su importancia: Prioridades ABC:

- Las tareas A son los más importantes: únicamente pueden ser llevadas a cabo por la persona en cuestión, bien ella sola o en colaboración con un equipo responsable (no delegables), y son del máximo valor para el cumplimiento de la función encomendada.
- Las tareas B son, por lo general, tareas importantes y también delegables.
- Las tareas C son las de menor valor para el cumplimiento de una función, si bien son las que consumen la mayor parte del tiempo que dedicamos a nuestro trabajo (trabajos rutinarios, papeleo, lecturas, teléfono, actas, correspondencia, otros trabajos administrativos, etc.).⁵³

⁵³ PEREZ ORTUÑO, Pablo. “Gestión eficaz del tiempo”. {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: http://www.carm.es/web/integra.srvlets.Blob?ARCHIVO=0-2794_Gesti%F3n%20del%20tiempo.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=33423&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c%24m2809

Según el autor el criterio ABC permite catalogar aquellas tareas que requieren prioridad dependiendo el cumplimiento de los objetivos, es similar a la ley de Pareto por los porcentajes que esta arroja, pero se pueden catalogar según la necesidad, por ejemplo, las tareas que se acercan a la meta son de tipo A, las ligeramente cercanas a los objetivos son de tipo B, y aquellas no se acercan a los objetivos planteados por la compañía son de tipo C.

8.3. Ley de Parkinson

“Todo trabajo se dilata indefinidamente hasta llegar a ocupar la totalidad del tiempo disponible para su completa realización”⁵⁴

La Ley de Parkinson, explica por qué las cosas llevan más tiempo del que deberían, trabajar sin plazos, sin tener en cuenta la existencia de otras tareas que también deben ser realizadas supone un elevado riesgo. Hay razones para explicar esta ley y todas giran en torno al hecho de que tanto consciente como inconscientemente adaptamos el inicio, la preparación, el ritmo de ejecución y su terminación, en función del tiempo que hemos decidido dedicarle (y no del que estrictamente necesitaría). Una programación corta, sin que se alcance el tiempo de máximo rendimiento, conduce a la improvisación y, previsiblemente, a la realización inadecuada de las tareas. Una programación demasiado larga dará lugar a perfeccionismos ineficaces.

Es por eso que, es importante saber ajustar a las tareas el tiempo necesario. Si se tiende al perfeccionismo, hay que exigir las tareas dentro del plazo previsto sin aceptar dilaciones y si, por el contrario, se tiende al exceso de confianza, conviene

⁵⁴ PEREZ ORTUÑO, Pablo. “Gestión eficaz del tiempo”. {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: http://www.carm.es/web/integra.servlets.Blob?ARCHIVO=0-2794_Gesti%F3n%20del%20tiempo.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=33423&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c%24m2809

dividir las tareas en etapas intermedias y hacer un seguimiento cerrado de los inicios, ritmos y entregas.⁵⁵

Según el autor la Ley de Parkinson una tarea se debe colocar como importante y compleja en relación al tiempo que le asigne para su consecución, eliminando aquellos obstáculos que impide el cumplimiento de los objetivos para poder focalizar la atención en lo importante.

Tabla 4. LEY DE PARKINSON

LEY DE PARKINSON
El trabajo se expande para llenar el tiempo disponible para su utilización
Marca de tiempo límite para finalizar una tarea
Reduce el tiempo marcado en un 15%
Mantén un reloj donde lo puedas ver
Piensa que es una carrera contra el tiempo
Trabaja en una tarea hasta finalizar
Tómalo como un juego

Fuente: BRITOS, Alejandro. "Ley de Parkinson". {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (<https://co.pinterest.com/pin/323485185705467023/>)

8.4. Ley de Murphy

La primera Ley de Murphy, nos advierte

- "Nada es tan sencillo como parece al principio". En consecuencia, lo que acaba ocurriendo,
Cómo nos señala la segunda ley, que dice:
- "Todo lleva más tiempo de lo que se pensaba al principio".⁵⁶

⁵⁵ PEREZ ORTUÑO, Pablo. "Gestión eficaz del tiempo". {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (http://www.carm.es/web/integra.srvlets.Blob?ARCHIVO=0-2794_Gesti%F3n%20del%20tiempo.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=33423&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c%24m2809)

⁵⁶ PEREZ ORTUÑO, Pablo. "Gestión eficaz del tiempo". {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (http://www.carm.es/web/integra.srvlets.Blob?ARCHIVO=0-2794_Gesti%F3n%20del%20tiempo.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=33423&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c%24m2809)

Asignar a una tarea un tiempo escaso resulta, por tanto, claramente inconveniente, tanto a la hora de programar una tarea como a la hora de ejecutar esa tarea.

Esta ley complementa a la ley de Parkinson, en cuanto a asignar un tiempo que no sea ni excesivo ni insuficiente, pero ha sido la tercera ley la que ha hecho famoso a Murphy y ha conseguido más amplia difusión: “Si algo puede ir mal, irá mal” La única solución es adoptar medidas que sirvan como prevención a las posibles circunstancias adversas que puedan suceder. Es decir, debemos anticiparnos a los posibles fallos, previendo un plan B para lo que nos resulte importante, y si es preciso un plan C.⁵⁷

⁵⁷PEREZ ORTUÑO, Pablo. “Gestión eficaz del tiempo”. {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: http://www.carm.es/web/integra.servlets.Blob?ARCHIVO=0-2794_Gesti%F3n%20del%20tiempo.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=33423&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c%24m2809

9. ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN GERENTES Y MANDOS MEDIOS DE EMPRESAS DE SERVICIOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS Y LA PRODUCTIVIDAD

La importancia del liderazgo se centra en el poder que este puede tener sobre determinadas personas, además de que este permite conocer lo que determinado grupo de personas desean y tratar de solventar las inquietudes y necesidades de los mismo, haciendo sentir protegido al grupo, lo que generará una motivación extra al momento de lograr de manera eficiente los objetivo.

La palabra líder se define como, aquella persona que es capaz de promover y enfrenar a los cambios, identifica las habilidades competencias, actitudes y aptitudes del personal a su cargo, permite que sus empleados puedan desarrollarse profesional y personalmente, trabaja en equipo, una persona proactiva, actitud de escucha de las ideas de su equipo y tiene la capacidad de llegar a acuerdos de trabajo con el fin de un beneficio colectivo.

Es importante que el líder se apropie del reglamento interno de trabajo, manual de funciones cada uno de los cargos de la empresa, con el fin de participar en los procesos de selección. Una empresa es un conjunto de áreas compuesta por un grupo de personas que quieren aportar sus capacidades físicas e intelectuales a la misma, pero, en ocasiones, se presenta que los empleados no se sienten identificados en las áreas a la cual prestan sus servicios y el nivel de productividad no es acorde a lo que la compañía espera.

El líder debe tener la capacidad de identificar estas posibles irregularidades y presentar estrategias realizando convocatorias internas para permitir el desarrollo de un buen clima organizacional.

La empresa debe contar con un capital humano comprometido con el logro de resultados propuestos para mantener la estabilidad en el mercado.⁵⁸

9.1. Características de un líder ejemplar

- Ser empresario no lo convierte necesariamente en un buen líder. El liderazgo positivo lo ejerce quien es capaz de orientar los esfuerzos de un equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos y metas de la organización.
- Un buen líder sabe que el equipo humano es el activo más preciado de la organización. Surge la necesidad de identificar fortalezas y habilidades para aprovecharlas al máximo en la creación de estrategias corporativas que aumenten la productividad y la competitividad empresarial.
- Para ejercer el liderazgo en la empresa, es necesario estar dotado de una serie de características que lo conviertan en un modelo a seguir para sus trabajadores y colaboradores. Conozca las principales cualidades de un líder ejemplar:

-Es carismático, tiene el poder de convencimiento y persuasión. Sabe cómo dirigirse a las personas y motivarlas para que utilicen todo su potencial en la actividad que realizan. Inspira respeto y admiración.

-Tiene confianza: proyecta seguridad y confianza en sí mismo y en su equipo de trabajo. Es una persona con mentalidad positiva que trabaja por la mejora continua y la resolución efectiva de los problemas.

-Promueve el diálogo: tiene en cuenta las ideas y opiniones de todas las personas con las que trabaja, incentiva el diálogo para disipar las diferencias que puedan surgir dentro del equipo y favorece el debate basado en la argumentación.

-Se adapta a los cambios: está preparado para afrontar nuevos retos, adaptarse a las necesidades y exigencias del entorno, cambiar los procesos ineficientes e identificar oportunidades de negocio.

⁵⁸ CONCEPTODEFINICIONDE." Definición de Liderazgo". {En línea}. {24 noviembre de 2018} disponible en: (<https://conceptodefinicion.de/liderazgo/>)

- Innova: siempre está buscando la forma de agregarle valor a su producto o servicio, introducir novedad en el mercado y mejorar los procesos operativos de la organización.
- Toma decisiones: toma decisiones en el momento preciso y asume la responsabilidad que le corresponde. No actúa a la ligera y pone en una balanza los pros y los contras de su elección.
- Motiva a su equipo: reconoce la labor de sus colaboradores y los motiva a seguir trabajando por el logro de los objetivos. Un buen líder no se atribuye los resultados ajenos.
- Tiene iniciativa: no solo resalta por su capacidad de análisis y argumentación, sino también por su capacidad para proponer y tomar iniciativas que conlleven una mejora para la empresa.
- Sabe delegar: se gana el respeto en lugar de imponerlo y no se considera imprescindible, pues trabaja para que su área funcione, aunque él no esté presente. Confía en su equipo y le delega responsabilidades.
- Escucha: es capaz de escuchar los diferentes puntos de vista y tomar lo mejor de cada uno. No hace juicios a priori y reconoce que no siempre tiene la razón.
- Es receptivo: analiza constantemente su entorno, se informa sobre el mercado y la competencia y comunica sus ideas de forma clara y coherente.
- Aplica el autocontrol: da ejemplo por medio de sus acciones. Sabe controlar sus emociones en momentos de mucha presión y no se altera fácilmente.⁵⁹

⁵⁹ CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN. “El liderazgo en la organización: características de un líder ejemplar” {En línea}. {24 noviembre de 2018} disponible en: <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaTalentoHumano/Eliderazgoenlaorganizacion.aspx>

10. LA IMPORTANCIA DEL ALINEAMIENTO DEL PERSONAL EN LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

La toma de decisiones lleva demasiado tiempo. La toma de decisiones lenta disminuye el impulso necesario para el crecimiento y pone a su empresa en desventaja competitiva.

- Demasiadas reuniones. Las reuniones excesivas suponen una carga para las organizaciones, lo que provoca pérdida de tiempo y pérdida de productividad.
- Exceso de correos electrónicos. Los empleados altamente calificados pasan demasiado tiempo administrando correos electrónicos porque las responsabilidades organizacionales no se han definido claramente.
- Silos. Las áreas funcionales a menudo se vuelven territoriales resguardando información protegida y defendiendo intereses propios, lo que conlleva a una falta de colaboración entre departamentos.
- Responsabilidades ambiguas. Cuando las responsabilidades no están claras, o bien nadie se hace cargo, la persona equivocada se hace cargo o hay una lucha por el control.
- Falta de empoderamiento en los niveles inferiores. Cuando las personas no están facultadas para actuar, esperan recibir instrucciones y el progreso puede retrasarse.
- La comunicación es selectiva. Si la información se comparte de forma selectiva, la verdad puede ocultarse, lo que hace que un problema se convierta en una crisis.⁶⁰

10.1. Los tres sistemas del proceso de alineación total

- Sistema de Cuadros de Mando: revisar y alinear los indicadores clave de rendimiento (KPI) y se complementa el proceso con un sistema que define la

⁶⁰ INFOTRAC INC. “¿Qué es alineación?” {En línea}. {24 noviembre de 2018} disponible en: (<https://infotrac.com/es/que-es-alineacion/>)

responsabilidad de cada trabajo y de cada individuo. El resultado es un sistema de cuadro de mando que alinea a cada empleado con la visión y la estrategia de su organización.

- Sistema de seguimiento: el sistema de seguimiento proporciona retroalimentación sobre el rendimiento de cada individuo y mantiene su historial, lo que ayuda a su organización a mantener la alineación. el software basado en la web, TOPS, instalado en su servidor central o disponible desde la nube, enlaza con sus sistemas de datos existentes y extrae datos duros para impulsar el sistema de cuadros de mando.
- Sistema de Gestión: el sistema de gestión está compuesto por los procesos gemelos de Revisión de Equipo y Revisión Vertical.
- La Revisión de Equipo es un proceso de equipo orientado al futuro con el objetivo de mejorar el cuadro de mando de los líderes de equipos naturales.
- La Revisión Vertical es un proceso de coaching uno-a-uno orientado al futuro, de un jefe con sus colaboradores directos con el objetivo de empoderar y desarrollar al colaborador directo.
- Los procesos gemelos están interrelacionados y se complementan entre sí para mejorar los resultados y mantener la alineación horizontal y verticalmente.⁶¹

10.2. Siete maneras para fomentar la alineación en las organizaciones

El logro de una alineación real, donde la estrategia, los objetivos y el propósito significativo se refuerzan entre sí, le da a la organización una gran ventaja porque tiene un sentido más claro de las prioridades en un momento dado. El resultado es una organización que puede centrarse en las cosas correctas, evitar la desalineación y aumentar las posibilidades de lograr objetivos.

⁶¹ INFOTRAC INC. “Nuestro proceso de Alineación Total tiene tres sistemas” {En línea}. {24 noviembre de 2018} disponible en: (<https://infotrac.com/es/que-es-alineacion/>)

- ✓ Visualizar el futuro: la visión de una organización es efectiva solo si equilibra múltiples dimensiones a la vez. Debe transmitir la misión de la organización de una manera significativa para inspirar a todos. Debe ser a largo plazo proporcionar la energía para un logro sobresaliente, pero debe ser a corto plazo para ayudar a todos a enfocarse en el futuro inmediato.
- ✓ Comunicar la visión: Integrar la visión y la estrategia en el trabajo diario de las personas. Asegúrese de que todos comprendan realmente cuál es la visión, por qué es importante y qué transformación de comportamiento se necesita para lograrla. Asegúrese de que las personas entiendan que la transformación no es solo otra iniciativa corporativa destinada a quedarse en el camino.
- ✓ Alinear a toda la organización: estos requisitos significan que los líderes de la organización del CEO deben llegar a los niveles más bajos, y no solo al personal de recursos humanos o de comunicaciones, deben participar en la comunicación del mensaje. De esta manera, los líderes lo poseen, utilizan su propio lenguaje para conectarse con sus colaboradores y transmiten un mensaje en el que creen.
- ✓ Destacar el éxito: a medida que las personas en todos los niveles comienzan a comprender la necesidad de la transformación y la alineación, también esperan ver los efectos de la transformación. Lo que impulsará el proceso de alineación es difundir las noticias de los éxitos que provienen de la alineación. Celebrar el éxito fomenta una mayor alineación con los objetivos de la empresa.
- ✓ Verifique si hay desalineación: existen herramientas y procesos que los líderes pueden usar para medir el grado de alineación o el grado de desalineación. Estas evaluaciones de alineación y las encuestas pueden analizarse para señalar rápidamente las áreas específicas de desalineación. Una vez que tienen

un claro entendimiento de dónde están las brechas, los líderes pueden implementar un plan para corregirlos.

- ✓ Ofrecer entrenamiento: si las evaluaciones periódicas muestran que sus competencias organizacionales están fuera de alineación, desarrolle capacitaciones para su gente. Este soporte garantiza que las competencias y habilidades deseadas de los trabajadores se alineen con las prioridades de la empresa. Esto puede significar ofrecer apoyo con talleres y seminarios, actualizar procesos o brindar acceso a recursos relevantes. Esta educación continua ayuda a los empleados a comprender y adoptar nuevos comportamientos alineados con la cultura deseada.
- ✓ Apoyar al equipo: el entrenamiento sólo no será efectivo. La capacitación debe ser seguida por acompañamiento y retroalimentación. Cuando las personas desarrollen nuevas competencias, necesitarán capacitación inicial, pero apoyo en forma de observación y retroalimentación significativa hasta que dominen las habilidades.⁶²

10.3. El arte de la alineación – cinco lecciones para líderes

Como saben los líderes, el éxito se logra cuando las personas están alineadas con su visión y trabajan juntas enfocadas en el mismo objetivo. Pero, ¿cómo lograr esto?

Aquí hay cinco ideas que pueden ser útiles para un líder que busca lograr la alineación en su organización:

- ✓ Alinéate: esto suena fácil, pero ¿qué significa? ¿Sus pensamientos y acciones están en línea con los valores y la misión de su organización? Es difícil, ser

⁶² INFOTRAC INC. “7 maneras de fomentar la alineación en su organización” {En línea}. {24 noviembre de 2018} disponible en: (<https://infotrac.com/7-ways-to-nurture-alignment-in-your-organization/#more-9989>)

eficaz como líder si existe un conflicto fundamental entre su forma de pensar y la misión de la organización. Es importante que primero se alinee con los valores fundamentales y la misión de su organización. Si desarrolla una autoevaluación y encuentra que no puede, tal vez es hora de encontrar un nuevo trabajo.

- ✓ Comunicar: el propósito, la visión y la estrategia de la organización normalmente se desarrollan con la participación de los niveles superiores de la organización. No es realista involucrar a todos los empleados. Quienes hayan participado en el proceso lo entenderán y estarán de acuerdo. Es más difícil para los demás. De hecho, según la revista Forbes, solo el 5% de los empleados en la organización entiende la visión y la estrategia del negocio.
- ✓ Al aumentar este porcentaje a través de una comunicación clara, mejorará enormemente las posibilidades de alinear a la fuerza laboral. Si encuentra una manera de medir el nivel de comprensión y aceptación de la visión. Si es bajo, encuentra maneras de mejorar. Cuanta más gente entienda su propósito compartido, mayor será su alineación.
- ✓ Definir roles: una de las características de una organización alineada es la definición clara de los roles para todos, no solo la descripción del trabajo, sino, lo que es más importante, cómo el trabajo respalda la estrategia de la organización. Cuando cada persona tenga una comprensión clara del valor que están agregando para llevar a cabo los objetivos de la organización, estarán más alineados. Pasar por el ejercicio de identificar los elementos clave de cada trabajo, su relación con la visión y la estrategia no solo aclara en qué deberían enfocarse las personas, sino que también aumenta el compromiso con el trabajo y el deseo de alineación.
- ✓ Alineación de recompensas: en muchas compañías, el esquema de compensación se basa en la antigüedad u otros factores en lugar del desempeño alineado con la visión y la estrategia. Es importante que no envíe mensajes mixtos, que les pidan a las personas que estén alineadas, sino que las compense por comportamientos que no están alineados. Si las personas no

están siendo recompensadas por su alineación con la estrategia de la organización, ¿cuál es su incentivo? Aquellos que son grandes artistas deben ser reconocidos y recompensados; y aquellos que no lo son, no deberían recibir bonificaciones desproporcionadas o ascender en la escala corporativa. Si se toma en serio la creación de una organización alineada, su sistema de compensación y bonificaciones también debe estar alineado.

- ✓ Recuerde a sus clientes: es importante no olvidar a sus clientes mientras persigue la alineación. Alinear a su organización con las necesidades de la base de clientes es vital. ¿Cómo puedes estar más alineado con las necesidades de los clientes? En primer lugar, sea plenamente consciente de esas necesidades: comprender qué les interesa a sus clientes comprar y por qué. En segundo lugar, desarrolle una cultura de interés por sus clientes. Los clientes son la razón del negocio.⁶³

10.4. Alineación total

“La alineación total es alinear la visión misma con las necesidades urgentes de la humanidad.”⁶⁴

La alineación total, implica contribuir positivamente a la comunidad local, nacional e incluso mundial. Ha habido líderes a través de la historia que han alineado sus organizaciones para realizar sus visiones, pero su contribución a la prosperidad humana ha sido negativa. En nuestro país, muchos líderes empresariales han acumulado grandes fortunas, pero no han contribuido a la prosperidad humana.

⁶³ INFOTRAC INC. “El arte de la alineación - 5 lecciones para líderes” {En línea}. {24 noviembre de 2018} disponible en: (<https://infotrac.com/the-art-of-alignment-5-lessons-for-leaders/#more-9985>)

⁶⁴ GONZALEZ GARCIA, Francisco Javier. “Alineación Total” {En línea}. {24 noviembre de 2018} disponible en: (<https://es.scribd.com/presentation/358927451/ALINEACION-TOTAL-PRESENTACION2-ppt>)

Caso del grupo aval, en los últimos años ha fortalecido su musculo financiero y no aunando esfuerzos para el desarrollo de los colaboradores del grupo empresarial.

- ✓ Misión: la misión es el elemento que da la razón de ser, constituye la esencia de toda persona, empresa u organización. La misión indicará que es lo que hacemos, hacía donde está dirigido nuestro esfuerzo y aquello que nos hace diferentes.
- ✓ Visión: la visión es ese punto en el futuro a donde queremos llegar, que es lo que queremos lograr con el paso del tiempo en un muy largo plazo. Una buena visión debe ser motivadora para todos los integrantes del equipo u organización, debe ser un mensaje claro y convincente. Una buena visión deber ser algo factible, pero a su vez debe ser algo que no sea tan sencillo lograr, recordemos que una visión debe estar planeada a muy largo plazo.
- ✓ Valores Corporativos: los valores de una organización o equipo de trabajo reflejan la cultura corporativa, son los componentes que rigen las reglas dentro de las cuales deben colaborar los integrantes del equipo. Es importante que los valores vayan acorde a la esencia de la institución.

El proceso de generar estos tres elementos se conoce como proceso de visualización y es donde se definirá todo lo que una empresa es y será. Este proceso es completamente inútil si la gente que colabora en ese equipo no está consciente de estos tres elementos al igual de inútil si la gente no es capaz de alinear su esfuerzo a estos elementos pues entonces la sinergia no será producida entere empresa y colaborador.⁶⁵

Hablar de direccionamiento estratégico ya no es suficiente en una compañía. Definir misión, visión y valores corporativos es fundamental, sin embargo, el éxito de esta

⁶⁵ TAYLOR, Edgar. "Misión, Visión y Valores". {En línea}. {25 noviembre de 2018} disponible en: (<https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores/>)

gran tarea es lograr que el Recurso Humano se alinee con esos parámetros para el logro de los resultados.

Alineación se refiere a muchos temas: conocimiento, empoderamiento, desarrollo de sinergias, bienestar, propósitos comunes, empatía. Cuando una organización está alineada, los esfuerzos y talentos individuales se coordinan hacia un objetivo común. Desafortunadamente no es una práctica natural, y lo común es encontrar departamentos y áreas de empresas que no reflejan a la promesa de valor de la compañía, ni a los valores que están en las carteleras de los pasillos.

La alineación inicia con la selección del recurso humano y la evaluación de quién está presente, en coordinación con la hoja de ruta definida para el negocio. Exige una medición del Talento y las competencias de ese recurso humano para afrontar los retos del negocio. Continúa con el desarrollo y bienestar de la fuerza laboral, que permita el empoderamiento y apropiación del recurso humano de esas metas empresariales. En especial, demanda la labor estratégica y conexión de la gerencia de recursos humanos con la presidencia de la compañía

El alineamiento no es algo que se logre de manera automática. Surge de esa visión compartida que inspira el líder a su equipo, cuando teniendo claridad de ese sueño y meta empresarial, conecta su propósito de vida con las mismas y vive acorde, cuando expande ese conocimiento que se requiere y dirige con ejemplo, cuando a pesar de las adversidades, maneja ese carisma empático y templanza hacia los subalternos y terceros.

Cuando se respira una vocación de servicio de ese líder que transpira en toda la organización y sus miembros la siguen. Con ese espejo se recluta, se adapta y se compromete al recurso humano quien, casi naturalmente, por el ambiente que se respira, por la claridad de su rol dentro de la empresa, por ese orgullo que se siente

de hacer parte de ese equipo, se empodera de sus actividades y se pone como decimos coloquialmente 'la camiseta' y diariamente da lo mejor de sí mismo, logrando esa milla de más que se requiere para la excelencia.

Alineado el recurso humano a esa visión y caminar, la adaptación de los sistemas, de la cadena productiva, de la labor comercial y otras de las misiones funcionales de las empresas se hace más fácil y se logra naturalmente, aún en escenarios difíciles de mercado. Con esta alineación, la energía de todo el equipo se concentra por un resultado. Y lo que es interesante es que se logra coherencia empresarial, y la cultura de la empresa es la sumatoria de la actitud individual que permea en el ambiente de trabajo.⁶⁶

Pareciera una utopía el logro de este alineamiento y el encontrar compañía donde esta pieza del direccionamiento estratégico se da. Conozco varios casos en Colombia donde ya se habla y se vive por esta construcción de equipos y alineación. La receta es simple: encontrar, valorar y retener el capital humano, único recurso que permanece en el mundo de hoy en los negocios, donde todos se convierten en '*commodities*' y el servicio es lo que marca la diferencia, cuando el mercado exige experiencias emocionales, y la promesa de valor diferencial solo lo hacen las personas frente a producto o productos que no sean copiables o sustituibles. ¡Una organización crece si las personas que hacen parte de la misma respiran ese mismo sentimiento de crecimiento y bienestar! La prosperidad y abundancia es extensible a todos y no solo a la dirección y los accionistas.⁶⁷

10.5. El Balanced Scorecard (BSC)

El *Balanced Scorecard* (BSC), también conocido como tablero de comando o cuadro de mando integral, es la herramienta que permite una ejecución sistemática y en el

⁶⁶ María Reina. La alineación estratégica. En: Portafolio. (jul.2015); p. 1.

⁶⁷ María Reina. La alineación estratégica. En: Portafolio. (jul.2015); p. 1.

corto plazo de la estrategia empresarial. Es importante que la estrategia empresarial sea bien formulada, pues ello hará posible una correcta asignación de los recursos de la organización.

Dicho esto, el BSC facilita el planeamiento estratégico de la empresa, permitiendo transformar lo enunciado en la visión, la misión, los valores, las estrategias y el propósito estratégico, en un sistema computarizado.

Dicho sistema debe contar con componentes muy claros como son: los objetivos precisos que se busca alcanzar; los indicadores que serán empleados para medir el cumplimiento de los objetivos; las metas a cumplir en determinados plazos; los resultados medidos en términos de tiempo.

Igualmente, el BSC debe considerar: las estrategias alternativas o previsión de contingencias para alcanzar las metas establecidas a pesar de los cambios en el entorno u otros; la evaluación de la situación se logre o no las metas; los ajustes estratégicos a desarrollar.

Una estrategia empresarial bien formulada y, además, debidamente monitoreada con un tablero de mando, hará que la organización pueda anticiparse y afrontar cualquier cambio en el entorno.⁶⁸

⁶⁸ CONEXIONESAN. “¿Qué es la estrategia empresarial y cómo ella se relaciona con el BSC?” {En línea}. {25 noviembre de 2018} disponible en: (<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-la-estrategia-empresarial-y-como-ella-se-relaciona-con-el-bsc/>)

11. ¿CUÁLES METODOLOGÍAS Y ESTRATEGIAS SON EFECTIVAS PARA UN LIDERAZGO INTEGRAL QUE PERMITA UNA BUENA GESTIÓN DEL TIEMPO?

Liderazgo Integral es la capacidad para influir en un grupo con el objeto de que alcance metas, siempre y cuando las metas y los medios que se utilicen para alcanzar las metas sean compatibles con los valores morales de la sociedad. Esta definición hace que el liderazgo sea trascendental, convierte al Líder en un paradigma de conducta no solo para un grupo u organización determinada, sino para toda la sociedad, contribuyendo con esto al bienestar de todos y no solo al de una parte.⁶⁹

11.1. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva

- Hábito 1: (*Be Proactive*) Sea proactivo

La proactividad nos da libertad para escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente, incluyendo adelantarnos a esos acontecimientos (precisamente en esta parte cita la obra de Viktor Frankl). Ser proactivo (tomar la iniciativa) es el factor más importante para ser eficaz, Covey⁷⁰ resalta también la importancia de tomar responsabilidad de nuestras elecciones y de sus consecuencias, de las acciones que siguen a nuestras decisiones.

- Hábito 2: (*Begin with the End in Mind*) Comience con un fin en mente.

Covey indica que hay que auto descubrir y clarificar nuestros valores y objetivos en la vida, elaborando una «visión» que contenga las características ideales para cada rol que desempeñamos (padre, esposo, hijo, empresario, amigo, voluntario, etcétera) y sugiere además poner nuestra misión personal por escrito.

⁶⁹ MUÑOZ SANTIVANEZ, Milton Clark. "Liderazgo integral". {En línea}. {25 noviembre de 2018} disponible en: (https://degerencia.com/articulo/liderazgo_integral/)

⁷⁰ COVEY, Stephen. "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva". {En línea}. {25 noviembre de 2018} disponible en: (<https://www.colegiorudolfsteiner.edu.ec/pdf/Los-7-Habitos-de-las-Personas-Altamente-Efectivas.pdf>)

- Hábito 3: (*Put First Things First*) Primero lo primero.

Hay que priorizar, planear y ejecutar nuestras tareas o quehaceres basados más en lo «importante» que en lo «urgente». También, sugiere Covey, que evaluemos si nuestras acciones están en concordancia con nuestros valores y nos llevan a los objetivos que definimos en el hábito 2. Clasifica las actividades que realizamos, de acuerdo a su importancia o no importancia y a su urgencia o falta de ella.

- Hábito 4: (*Think Win-Win*) Piense en ganar/ganar (beneficio mutuo).

Covey recomienda buscar genuinamente soluciones o arreglos que beneficien a ambas partes, afirma que siempre es mejor entender y buscar «ganar» para ambos, lo que, en el largo plazo, siempre será mejor solución que aquella donde sólo una de las partes se salió con la suya.

- Hábito 5: (*Seek First to Understand, Then to be Understood*) Buscar comprender primero y después ser comprendido es la esencia del respeto a los demás.

Se trata de ser «empático» (una de las características que menciona el doctor Carlos Llano en el capítulo «El liderazgo anamórfico, la otra versión del liderazgo», del libro *El nuevo empresario en México*, 4 es «ponerse en los zapatos del otro» entenderlo muy bien, escucharlo con mente abierta, ser empático, eso siempre crea un ambiente de cuidado, respeto y solución positiva de problemas.

- Hábito 6: (*Synergize*) Sinergizar.

Es resultado de cultivar la habilidad y tener la actitud de valorar la diversidad de saber trabajar bien en equipo, es lograr una buena combinación (sinérgica) de las competencias individuales de los integrantes del equipo, volviéndolas competencias del equipo. Así se logran resultados que de manera individual no se lograrían. Se trata de alcanzar resultados (muy buenos resultados) alentando contribuciones significativas a través de un liderazgo inspirador y de apoyo.

- Hábito 7: (*Sharpen the saw*) Afilar la sierra, renovarse.

Es lo que nos permite establecer un balance entre todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diferentes papeles (roles) que desempeñamos en nuestras vidas (en los ámbitos: físico, familiar, profesional, espiritual, etcétera).

Equilibrar y renovar nuestras capacidades, usando energía propia y apoyándonos en nuestra salud, para crear un estilo de vida sustentable a largo plazo y eficaz. Cuidando hacer ejercicio (para la renovación física) la oración (meditación, y hasta menciona el yoga) y las buenas lecturas para la renovación mental y finalmente el «servir» a la sociedad (como llaman los norteamericanos al hecho de involucrarse en una organización no lucrativa (por ejemplo, Cruz Roja, Scouts, AA, dispensario parroquial, etcétera) para renovarse espiritualmente y contribuir a la sociedad (dejando algo, una parte de un legado, mencionaba Covey).⁷¹

⁷¹ COVEY, Stephen. “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. {En línea}. {25 noviembre de 2018} disponible en: (<https://www.colegiorudolfsteiner.edu.ec/pdf/Los-7-Habitos-de-las-Personas-Altamente-Efectivas.pdf>)

12. LÍDERES FACILITANDO EL CAMBIO

La palabra "cambio" automáticamente evoca una amplia gama de respuestas en las personas.

Algunas personas lo abrazan y otras lo resisten. Líderes experimentados y exitosos estarán de acuerdo en que un cambio efectivo requiere planificación. Desarrollar las habilidades y un proceso para realizar y gestionar el cambio organizacional requiere habilidades de liderazgo mejoradas. ¿Cómo obtiene el apoyo de sus empleados incluso para los cambios más drásticos? Echemos un vistazo a algunos comportamientos clave para facilitar el cambio en otros.

- ✓ Comunicar: todos hemos escuchado la frase "no es lo que dices, sino cómo lo dices" y eso es fundamental cuando se implementa un cambio en una organización. Cuando tiene la intención de introducir el cambio, el proceso de planificación debe incluir aportaciones de la fuerza laboral sobre la mejor manera de implementar el cambio. Si su organización ha realizado encuestas de empleados en el pasado, aproveche esa información y discuta con los empleados el motivo del cambio. La incorporación de sus comentarios y su papel en el proceso de transición se recibirá bien porque sienten que se escucha su voz. Encontrará que las personas estarán mucho más comprometidas con el cambio si ven que sus comentarios han sido considerados. Abrazarán el cambio con una postura más abierta y lo harán con un sentido de "propiedad" sobre el cambio propuesto. También, alinear los cambios propuestos con los objetivos corporativos y de la empresa. Posicionar la decisión como 'progreso' hacia estos objetivos es una excelente manera de permitir que sus empleados se centren en el lado positivo del proceso.

- ✓ Apoyo: los buenos líderes reconocen que su equipo es diverso y son conscientes de que las personas se ajustan de manera diferente a los cambios. En las fases iniciales, las personas no saben qué esperar y esperan con anticipación. Algunos empleados pueden enojarse y resentirse. Cuando se dan cuenta de que el cambio realmente va a ocurrir, las personas experimentan tristeza por dejar atrás la forma anterior de hacer las cosas. Finalmente, comienzan a aceptar el cambio y avanzan. Aprende a ser paciente cuando ayudes a los empleados a lidiar con el cambio. Proporcionar capacitación adecuada para cualquier política, tecnología y procedimientos nuevos. Su equipo y la organización necesitarán este tiempo para desarrollar un nuevo nivel de confort y reemplazar el antiguo. Debido a que generalmente toma al menos cuatro semanas desarrollar un nuevo hábito, asegúrese de proporcionar la capacitación y el apoyo adecuados con esto en mente. No solo dé un seminario de una hora sobre un nuevo procedimiento o tecnología, y espere que todos los asistentes sean competentes después de una o dos sesiones. Anime a los empleados a que compartan su experiencia cuando se sientan cómodos y seguros con el nuevo cambio.

- ✓ Implementar: una vez que haya comunicado un cambio que se alinee con los objetivos y haya brindado apoyo para esta fase, es hora de una implementación exitosa. Desarrollar un cronograma sobre acciones específicas de implementación y determinar la prioridad de las acciones. En el camino, facilite y apoye el cambio para asegurar una transición sin problemas. En el camino, facilite y apoye el cambio para asegurar una transición sin problemas. La comunicación abierta también es importante en esta etapa, dar a los empleados un cronograma y resultados esperados asegurará que todos estén alineados y se muevan en la misma dirección. Finalmente, afirme, aprecie y recompense a sus empleados con frecuencia durante el período de implementación del

cambio. Cuando los empleados sienten su aprecio y alabanza, están motivados para seguir avanzando en la fase de transición.

- ✓ Monitor: después de la fase de implementación, no solo desaparezca a puertas cerradas y suponga que todo ha tenido una transición exitosa y que las personas se han adaptado. Revisar el progreso del cambio y mantener abiertas las líneas de comunicación. Para hacer esto, los buenos líderes caminan alrededor de su organización y hablan con sus equipos. “Dé un buen ejemplo y camine para ver cómo afecta el cambio a su organización”. Al hacer esto, sus empleados confiarán en el proceso de cambio y esta comunicación de calidad reducirá los problemas de baja productividad y moral que normalmente conllevan la transición. La información oportuna también lo ayuda a superar la resistencia, la complacencia y otros obstáculos para transformar su organización.

13. AUTO LIDERAZGO

Es el conjunto de habilidades psicológicas que dan sustento al autocontrol, a la capacidad para no caer en distracciones y a la monitorización de las propias acciones según su grado de compatibilidad con las metas a medio y largo plazo, de acuerdo a las capacidades que se estima que uno mismo tiene.

Así pues, se puede decir que el autoliderazgo está conformado por procesos psicológicos encargados de hacer que tengamos las máximas posibilidades de llegar a metas a medio y largo plazo, teniendo en cuenta que siempre existirá un cierto grado de incertidumbre en lo que nos depara en el futuro, y que tenemos unos recursos limitados para conseguir lo que queremos. Saber tomar decisiones de manera adecuada, y utilizar de un modo inteligente lo que tenemos, son dos elementos clave del autoliderazgo.

Por otro lado, el autoliderazgo está relacionado con la autoeficacia y con el autoconcepto, ya que para poder hacer que nuestros proyectos lleguen a buen puerto hay que ser realistas y no aspirar a objetivos poco razonables; pero también está relacionado con las estrategias necesarias para saber canalizar bien nuestros esfuerzos, de modo que no nos pongamos a nosotros mismos. Entre estas estrategias encontramos, por ejemplo, las que nos permiten priorizar tareas y focalizar la atención.⁷²

13.1. Componentes del autoliderazgo

Pensamiento detallado en el objetivo

Estas habilidades son aquellas que nos permiten formular del modo más concreto posible una meta a la que se quiere llegar. Son, principalmente, tres:

⁷² GARCIA, Jonathan. "Autoliderazgo: qué es, qué habilidades engloba y cómo desarrollarlo" {En línea}. {25 noviembre de 2018} disponible en: (<https://psicologiaymente.com/organizaciones/autoliderazgo>)

- ✓ Imaginación del objetivo por grados de complejidad (de lo abstracto a lo completo).
- ✓ Valoración de la coherencia interna del objetivo.
- ✓ Valoración de las implicaciones de la meta de cara a terceros (imaginar a quién perjudica y a quién beneficia)

Competencias de evaluación de la situación y planificación

Se trata de las habilidades que permiten realizar un buen diagnóstico del momento presente y que permiten obtener una radiografía de aquellos elementos relevantes de cara a desarrollar un proyecto en el que hay que pensar a medio o largo plazo.

Fundamentalmente, son las siguientes:

- ✓ Evaluación de las propias fortalezas y debilidades.
- ✓ Imaginación de diferentes situaciones futuras
- ✓ Análisis del grado de incertidumbre.
- ✓ Priorización y secuenciación de las acciones a seguir.

Competencias de atención y monitorización

Estas aptitudes son aquellas que tienen que ver con la implementación del plan y con la focalización de los recursos cognitivos en la puesta en práctica y el seguimiento de este. Este tipo de aptitudes de autoliderazgo son tres:

Demora de la gratificación.

Capacidad de focalización de la atención.

Habilidad para comparar objetivos y resultados.⁷³

⁷³ GARCIA, Jonathan. "Autoliderazgo: qué es, qué habilidades engloba y cómo desarrollarlo" {En línea}. {25 noviembre de 2018} disponible en: (<https://psicologiymente.com/organizaciones/autoliderazgo>)

13.2. La importancia del auto liderazgo en la construcción del líder

La eficiencia de un líder depende primordialmente del nivel de desarrollo del liderazgo que ejerce sobre sí mismo y el control de sus emociones. Seguidamente, depende del estilo que utiliza para influir en su equipo.

El autoliderazgo es esencial para el desarrollo de una persona en cualquier ámbito de su vida, y no solamente en el campo profesional. Sin embargo, es fundamental que un líder, alguien que tiene la responsabilidad de liderar a otros en un centro laboral e influir en sus vidas, desarrolle previamente esta capacidad. El autoliderazgo implica un conocimiento profundo de uno mismo, y tiene como punto de partida el planteamiento de interrogantes y la búsqueda de soluciones.

En el proceso de construcción del autoliderazgo se puede cometer errores, pero también se tiene la oportunidad de superarlos y aprender de ellos. Se requiere, por lo tanto, del control sobre nuestras propias emociones para no dejarnos cegar por el éxito ni tampoco sentirse apabullado ante el fracaso. El líder es alguien que aprende continuamente y demuestra humildad ante los nuevos conocimientos.

Esta forma de autocontrol se complementa a través de los estilos de liderazgo. No todas las organizaciones son iguales, y tampoco lo son los equipos de trabajo; por ello es necesario que un líder desarrolle un estilo que ayude a potenciar las características de su equipo, considerando el tipo de tareas que realizan y la organización en la que se encuentra.

Un líder desarrolla una idea y fija objetivos, comunica los mismos a los integrantes de su equipo y los hace partícipes de conseguirlos. Un líder es capaz de inspirar a su equipo, de convencerlos del camino que deben tomar y las metas que hay que cumplir. El líder, como decía Warren Bennis, transforma la visión en realidad. Pero

si previamente no forja esas convicciones y ese empuje hacia sí mismo y consigo mismo, probablemente no tendrá éxito en inspirar a los demás.

Ambos conceptos se entrelazan. Primero, el desarrollo personal del líder y su formación mental basada en valores, disciplina, aprendizaje y un conocimiento de sí mismo. A partir de esta formación personal, el líder desarrolla el estilo que mejor se ajusta al escenario que le toca afrontar, buscando el máximo desarrollo de su equipo para lograr el mejor resultado posible.⁷⁴

13.3. Los diez mandamientos de la gestión del tiempo.

1. Planificar y programar diariamente nuestro tiempo.
2. Establecer objetivos y priorizar nuestras actividades.
3. Diferenciar las actividades urgentes de las importantes.
5. Aprender a decir no a las tareas no críticas.
6. Agrupar las actividades similares que nos permitan ahorrar tiempo.
7. Aprender a manejar eficazmente las interrupciones.
8. Eliminar los hábitos de trabajo poco eficientes.
9. Delegar eficazmente.
10. Dedicar unos minutos del día a la reflexión y análisis (“la hora tranquila”).⁷⁵

⁷⁴ CONEXIONESAN. “La importancia del autoliderazgo en la construcción del líder” {En línea}. {25 noviembre de 2018} disponible en: (<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/11/la-importancia-del-autoliderazgo-en-la-construccion-del-lider/>)

⁷⁵ PINTEREST. “Los 10 mandamientos para la gestión del tiempo más eficaz”. {En línea}. {25 noviembre de 2018} disponible en: (<https://co.pinterest.com/pin/203647214373332099/>)

14. ¿SE PUEDE SER PROACTIVO SI EXISTE UNA PLANEACIÓN ORGANIZADA Y OBJETIVA?

Las personas proactivas son aquellas que tienen la capacidad de desarrollar ideas innovadoras y anticiparse a los cambios de forma que se trabaja en trazar objetivos que permiten llegar a la meta, de la mano del buen liderazgo esta la planeación estratégica y el aprovechar las capacidades que tiene cada participante del equipo con el fin de lograr un bien en común.

Se logra ser más proactivos cuando no solo se plasman las ideas en un papel si no cuando se logra convertirlas en acciones colectivas, es decir se transmiten las necesidades para que el equipo trabaje en pro de su desarrollo y finalmente la materialización.

Actualmente las organizaciones buscan contar en sus equipos de trabajo con personas con un comportamiento proactivo que les permita tener ventajas competitivas, ser flexibles y que logren adaptarse fácilmente a lo incierto de forma que logran gestionar y generar soluciones eficientes llevando a sus colaboradores al logro de las metas.

15. MÉTODO GTD, ORGANÍZATE CON EFICACIA. DAVID ALLEN

La técnica GTD enfoca sus esfuerzos en liberar la mente de las tareas pendientes. Es, por tanto, un arma contra la procrastinación. Pero, como suponen, no se trata de evaporar las tareas y dejarlas sin hacer. En lo que consiste, es en eliminar las tareas de nuestro pensamiento, dándoles una salida estructurada en forma de tareas pendientes. Lo que se tendrá que hacer es guardarlas en un lugar específico para que no nos distraigan de las tareas que debemos realizar en el presente, y para que podamos acometerlas cuando les llegue su momento.

La técnica GTD nos obliga a ser tremendamente activos. Entre sus propuestas, está la de crear listas exhaustivas de tareas muy concretas. Apunta esas tareas en la lista y libera tu mente de ellas. Y si las tareas no te llevan una cantidad significativa de tiempo, no las apuntes: hazlas ya. Es la conocida como “regla de los dos minutos”. Si una tarea puede ser llevada a cabo en menos de dos minutos, no pierdas el tiempo apuntándola en la lista ni dejándola para después, hazla en ese mismo momento.

Otro objetivo de la técnica GTD es facilitar la planificación. Escribir en una lista todas las acciones que debemos llevar a cabo sirve para evitar bloqueos y acometer tareas más largas y trabajosas con una actitud más activa.

Una de las ideas de las que parte Allen, es que nuestro cerebro es ineficiente recordando no sólo las tareas, sino el momento y lugar en el que debemos llevarlas a cabo. Por eso conviene ayudarlo apuntando las cosas.⁷⁶

⁷⁶ IZQUIERDO, Robin. “La técnica GTD” {En línea}. {15 noviembre de 2018} disponible en: (<https://ehorus.com/es/tecnica-gtd/>)

Como no podía ser de otra manera, la técnica GTD tiene una serie de principios exhaustivos y bien estructurados. Estos son los principales:

15.1. Principios de la técnica GTD

- ✓ Recopilar: Allen utiliza la expresión “cubos” (en el sentido de “recipientes”) para designar los lugares en los que vamos a volcar la lista de tareas que tenemos pendientes. Nuestros cubos pueden ser agendas, libretas de notas, correos electrónicos, etc., y nuestra primera función básica deberá ser conscientes de que todas las tareas pendientes (que no podamos hacer en sólo dos minutos) deberán ser recopiladas en estos cubos.
- ✓ Procesar: El material que se envía a los cubos no está ahí sólo para almacenarlo, hay que procesarlo, y para hacerlo se propone un orden concreto.
 - Empezar siempre por el principio. Hay que seguir un orden y no dejar tareas sin procesar.
 - No procesar más de un elemento a la vez. Cada tarea, de una en una.
 - No enviar de vuelta al “cubo” a ningún elemento. Cada tarea debe generar una acción.
- ✓ Si un elemento necesita una acción:
 - Si lleva menos de dos minutos, hazlo. Es la “regla de los dos minutos”
 - Si no es tu tarea, delega. En ese caso, será resuelto por un tercero.
 - Posponlo. Si no puedes hacer la tarea en ese momento, hazla después.
 - Si no puedes delegarlo, informa a quien corresponda que está pendiente de revisión.⁷⁷

⁷⁷ IZQUIERDO, Robin. “La técnica GTD” {En línea}. {15 noviembre de 2018} disponible en: (<https://ehorus.com/es/tecnica-gtd/>)

- ✓ Organizar: Sobre la lista de cosas que no has podido resolver y por tanto son tareas que quedan pendientes, se puede establecer una organización en función del panorama temporal que tenga cada una.
 - Acciones próximas (corto plazo): definir las acciones que deben realizarse de forma inmediata. Pueden formar parte (y habitualmente lo harán) de una cadena de acciones más larga.
 - Proyectos (medio plazo): son todas las tareas que requieren más de una acción para ser llevadas a cabo. Habrá que revisarlas periódicamente para comprobar que tienen una acción inmediata que será llevada a cabo.
 - En espera (sin plazo determinado): se trata de acciones delegadas a terceros o que dependen de algún evento externo. Será necesario revisarlas periódicamente para comprobar si han generado alguna acción o recordatorio a terceros que se deban ser llevados a cabo.
 - Algún día/quizás (sin plazo determinado): se trata de acciones que quieres hacer algún día, pero no sabes cuándo, ni si será posible.

Según su autor, la clave de la organización del sistema GTD es tener un sistema recordatorio sencillo y efectivo, así que puedes probar el que mejor se adapte a tus necesidades.

- ✓ Revisar: las listas de acciones y recordatorios deberán ser revisadas, como mínimo diariamente. Para no llevar a cabo sólo las tareas sencillas, se impone la obligación de seguir el orden en el que están situadas. Además, al menos de forma semanal, será necesario revisar las acciones destacadas, proyectos y elementos en espera, asegurándose de que todo está actualizado en el sistema y nada se ha quedado fuera.
- ✓ Hacer: finalmente, a pesar de la aparente complejidad del sistema, debes intentar simplificarlo y hacerlo lo más práctico posible, dado que no sólo se

trata de ordenar, sino que sobre todo se trata de hacer las tareas. Además, el propio Allen propone un “archivo de recordatorios” para ordenar el sistema, que consistiría en 43 carpetas, 12 para cada mes del año y 31 para cada día del mes.

Aunque resulte un sistema aparentemente complejo, el mismo es seguido por cientos de miles de personas alrededor del mundo, que con la práctica lo han convertido en un método sencillo y efectivo para gestionar su tiempo. Como cualquier sistema de gestión del tiempo, existen personas que han sido capaces de adaptarse al mismo y le sacan mucho partido, y personas a las que no les ha sido de utilidad y lo han abandonado.⁷⁸

15.2. GTD, la metodología de la productividad

Este método está basado en principios sencillos como la identificación de la tarea a realizar, fácil y aplicable en los diferentes escenarios del individuo, pero también es un método complejo ya que permite que en una tarea a realizar no quede ningún factor de lado.

Es un método que impulsa a ejecutar y terminar las tareas en las que el individuo se ha comprometido, obliga a que antes de adquirir compromisos se debe pensar y analizar las capacidades, la carga laboral y lo complejo de los diferentes factores que entrarían en juego en la realización de la tarea.

GTD es el método de productividad porque es el único que tiene en cuenta algo importantísimo: que el tiempo no se gestiona. El método *Getting Things Done* se basa en decidir a qué próximas acciones vamos a prestar nuestra atención y vamos a dedicar nuestro tiempo ahora mismo, pero en ningún momento intenta apostar por

⁷⁸ IZQUIERDO, Robin. “La técnica GTD” {En línea}. {15 noviembre de 2018} disponible en: (<https://ehorus.com/es/tecnica-gtd/>)

la gestión de nuestro tiempo. “En el trabajo del conocimiento, la tarea no se supone, sino que ha de determinarse”. Peter Drucker⁷⁹

⁷⁹ SANCHEZ, Jordi. “Qué es GTD: el método que revolucionará tu vida” {En línea}. {15 noviembre de 2018} disponible en: (<https://jordisanchez.info/que-es-gtd/>)

16. TÉCNICA DEL POMODORO

Esta famosa técnica fue creada por Francesco Cirillo a finales de los 80 y hoy en día sigue siendo una de las más seguidas para administrar el tiempo, aunque han surgido algunas variantes. Debe su nombre al temporizador de cocina que Cirillo utilizó cuando era estudiante universitario. Y es que este reloj tenía forma de tomate (“*Pomodoro*” en italiano). Su enorme éxito se debe su sencillez y a los buenos resultados que genera si se implementa de forma adecuada.⁸⁰

16.1. En qué consiste la técnica del Pomodoro

Trabajar sin parar durante 25 minutos en una sola tarea, luego descansar 5 minutos, volver a trabajar otros 25 minutos, y así sucesivamente. Cada una de estas unidades de tiempo de 25 minutos constituye un “Pomodoro”, y cada vez que se haya completado 4 Pomodoro (100 minutos de trabajo y 15 de descanso) puede hacer una pausa de 15 a 20 minutos.

La idea es que llevar un registro de cuántos Pomodoro puedes completar al día, teniendo en cuenta todas las veces que se tuvo el impulso de distraerse o cambiar de tarea.⁸¹

16.2. Principios de la técnica del Pomodoro

- Trabaje con el tiempo, no contra él: muchos viven como si el tiempo fuera un enemigo. Corren el reloj para terminar las tareas y cumplir con los plazos. La Técnica Pomodoro enseña a trabajar con el tiempo, en lugar de luchar contra él.

⁸⁰ BUSINESS SCHOOL. “En qué consiste la técnica Pomodoro y cómo puede mejorar la productividad”. {En línea}. {15 noviembre de 2018} disponible en: (<https://www.eaeprogramas.es/blog/en-que-consiste-la-tecnica-pomodoro-y-como-puede-mejorar-la-productividad>)

⁸¹ MASCARO, Luca. “Conoce la técnica “Pomodoro” para hacer más en menos tiempo”. {En línea}. {15 noviembre de 2018} disponible en: (<https://noticias.universia.net.co/consejos-profesionales/noticia/2015/11/26/1134087/conoce-tecnica-pomodoro-hacer-menos-tiempo.html>)

- Elimine el agotamiento: tomar descansos breves y programados mientras trabaja elimina la sensación de “correr con humo” que se siente cuando se presiona demasiado. Es imposible trabajar demasiado cuando se pega al sistema.

- Administre las distracciones: llamadas telefónicas, correos electrónicos, mensajes de Facebook o si se identifica repentinamente de que necesita cambiar el aceite de su automóvil, lasdistracciones bombardean constantemente. Por lo general, estas distracciones pueden esperar. La técnica Pomodoro ayudará a registrar las distracciones y priorizarlas para más adelante.

- Cree un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida: la mayoría de las personas están demasiado íntimamente familiarizadas con la culpa que proviene de la dilación. Si no se tiene un día productivo, parece que no se puede disfrutar del tiempo libre. Como maestro de Pomodoro, crea un calendario efectivo y logra las tareas de alta prioridad, por lo que realmente disfruta de su tiempo libre.⁸²

⁸² FINANZAS PERSONALES.” La técnica Pomodoro, la más efectiva para evitar distracciones”. {En línea}. {15 noviembre de 2018} disponible en: (<https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/tecnica-pomodoro-para-evitar-distracciones/57420>)

17. ¿POR QUÉ DESARROLLAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EFECTIVOS?

Las empresas deben contar con personal que esté capacitado y cuente con los conocimientos necesarios para el desarrollo de las labores empresariales en busca de lograr la visión empresarial para la que se presta servicios como ente importante en el desarrollo de su objeto social y búsqueda de resultados.

Para ello las organizaciones deben desarrollar programas de capacitación idóneos y realizar las reinducciones de los cargos con el fin de estar actualizando procesos y generando mejoras en los mismos, ya que al interior del desarrollo de procesos se pueden lograr cambios innovadores que permiten ahorro de tiempo, mejorar en los procesos y oportunidades de mejora.

Necesariamente la capacitación esta orienta a generar, desarrollar, y descubrir habilidades y actitudes con las que el profesional cuenta para el desarrollo de sus labores lo que permite que se generen un conjunto de acciones que ayude al individuo acrecentar las habilidades para su progreso laboral. Lo importante de las capacitaciones efectivas radica principalmente en mejorar los conocimientos y desarrollar las competencias de quienes forman parte de la empresa. Y a que, a través de las ideas, habilidades, capacidades y el desarrollo de proyectos es como logran crecer las organizaciones.

17.1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?

Figura 3. Evaluación del desempeño con base en puestos y competencias.



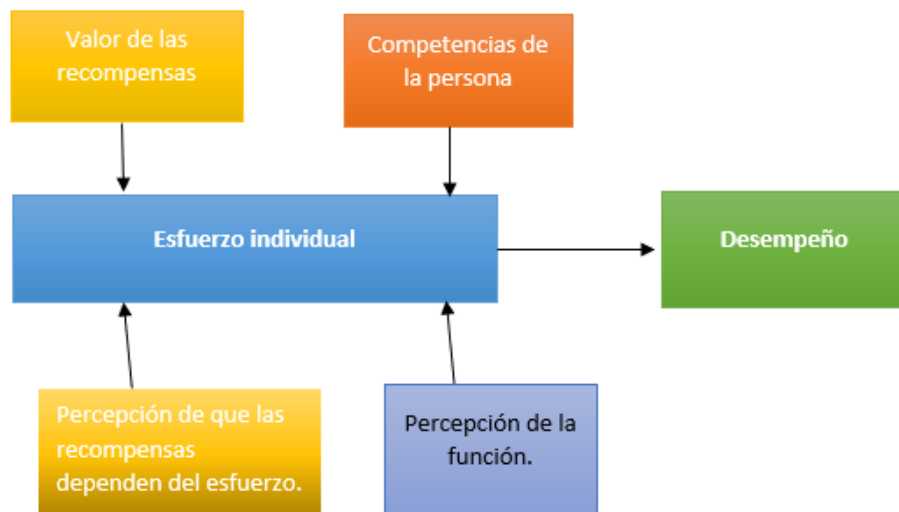
Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. México: McGRAW-HILL/INTERMERICANA EDITORES, S.A, 2008.265p.

La evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales:

- ¿Por qué se evalúa el desempeño?
- ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
- ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?⁸³

17.2. Principales factores que afectan el desempeño en el puesto

Figura 4. Factores que afectan el desempeño.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. México: McGRAW-HILL/INTERMERICANA EDITORES, S.A, 2008.626p.

Evaluación del desempeño: significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación.

Administración del desempeño: todo ese proceso integrado se conoce como administración del desempeño. Se trata del proceso mediante el cual las compañías

⁸³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. México: McGRAW-HILL/INTERMERICANA EDITORES, S.A, 2008.626p.

se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego lo recompensa en una forma que se espera tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo.

18. INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

18.1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?

Existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos. Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario. Segunda, la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas.

18.2. ¿Quién debería hacer la evaluación?

Las evaluaciones del supervisor inmediato todavía son la parte medular de la mayoría de los procesos de evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también tiene mucho sentido. El supervisor debería estar, y por lo general está, en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño del personal a su cargo. También es responsable del desempeño de esos trabajadores. La mayoría de las evaluaciones (92% en una encuesta) las realiza el supervisor inmediato del empleado.

Dichas evaluaciones, a su vez, las revisó el propio supervisor del supervisor en 74% de los casos en la misma encuesta. Sin embargo, aunque se usan con mucha frecuencia, las calificaciones por parte de los supervisores no son la panacea, y apoyarse exclusivamente en ellas no siempre es aconsejable.⁸⁴

⁸⁴ DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación, 2011. 528p.

18.3. Evaluaciones por parte de colegas (pares)

Como cada vez más firmas usan equipos autoadministrados, la evaluación de un trabajador por parte de sus colegas, la evaluación por parte de colegas (pares), gana más popularidad. En *Digital Equipment Corporation*, por ejemplo, un empleado seleccionado para una evaluación anual elige a una autoridad evaluadora. Entonces ésta designa a un supervisor y a tres colegas para evaluar el desempeño del trabajador. La investigación indica que las evaluaciones de los pares suelen ser eficaces. Un estudio colocó a estudiantes universitarios en grupos de trabajo autoadministrados. Los investigadores descubrieron que las evaluaciones por parte de los colegas tenían “un impacto positivo inmediato sobre la percepción [mejorada] de comunicación abierta, motivación en las tareas, apatía social, viabilidad grupal, cohesión y satisfacción”.

18.4. Comités evaluadores

Algunas compañías usan comités evaluadores, los cuales, por lo general están compuestos del supervisor inmediato del trabajador, y otros tres o cuatro supervisores. Usar a múltiples evaluadores suele resultar ventajoso. Puede ayudar a resolver dificultades como el prejuicio por parte de evaluadores individuales. También llega a ofrecer un recurso para incluir —en la evaluación— las diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observan diferentes personas.

18.5. Autoevaluaciones

En ocasiones, también se usan las autoevaluaciones del desempeño de los trabajadores, por lo común junto con las calificaciones de los supervisores. El problema básico con las autoevaluaciones es que los empleados usualmente se califican a sí mismos más alto que como los calificarían sus supervisores o sus colegas.¹² Un estudio descubrió que, cuando se les pide calificar su propio desempeño laboral, 40% de los trabajadores en puestos de todos tipos se colocaron

a sí mismos en el 10% superior, y prácticamente todos los empleados restantes se califican a sí mismos al menos en el 50% superior.⁸⁵

⁸⁵ DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación, 2011. 528p.

19. PARTE III CONCLUSIONES

En este seminario de investigación se analizaron fundamentos teóricos, estrategias y experiencias generadores de sinergia en los gerentes y mandos medios con el capital humano en empresas de prestación de servicios para mejorar la productividad.

Respondiendo al primer objetivo específico, se establecieron fundamentos teóricos como: tiempo, gestión, planificación, estrategia, habilidad, respecto a gestión del tiempo, en donde se observó que el tiempo debe ser tomado como el recurso que desempeña el papel principal asociado con el capital humano con características de organización de tareas, desarrollo de las competencias, aprovechamiento de los recursos, los cuales ayudan a tener unos lineamientos estratégicos con el fin de cumplir la visión y misión de la empresa.

Respecto a las estrategias que existen para la gestión del tiempo son técnicas que han surgido a través de las diferentes metodologías en las que se encuentra el método Getting Things Done (GTD) que tiene como eje central que el trabajador libere la mente de las tareas del día, organizándolas según su orden de importancia, de esta manera concentrará sus esfuerzos físicos e intelectuales para ejecutarlas de manera eficiente y la técnica Pomodoro que enseña a trabajar con el tiempo, a partir de la creación de un calendario diario de tareas que permita la ejecución de las mismas de manera organizada y efectiva, evitando la carga y el estrés laboral; estas pueden ser implementadas en las empresas de prestación de servicios donde pueden obtener resultados óptimos y efectivos.

De las experiencias de éxito estudiadas a partir de las entrevistas realizadas a gerentes de empresas prestadoras de servicios podemos concluir que una empresa puede introducirse y mantenerse fácilmente en el mercado aumentando su

productividad, destacando que el capital más importante con el que puede contar una empresa es el humano, por lo tanto es fundamental una buena gestión del tiempo por parte de estos, alineado con una comunicación asertiva, asignando roles y actividades a las personas con las habilidades y aptitudes para el desempeño de las mismas, con el fin de evitar la procrastinación y no distribución adecuada del tiempo.

Las herramientas que ayudan a mejorar la gestión del tiempo, luego de analizar las experiencias de éxito estudiadas, se coincide por parte de los gerentes y mandos medios, que una de las herramientas más empleadas por ellos, es GOOGLE CALENDAR, es básica y fácil de usar, ayuda a organizar y distribuir el tiempo, programando y haciendo invitaciones a eventos o reuniones de la empresa.

Se logra establecer que un ejercicio como el Coaching ayuda a fortalecer a gerentes y mandos medios en su ejercicio de liderar equipos, mejorando sus capacidades y habilidades convirtiéndose en mentores del personal a cargo, identificando las debilidades transformándolas en fortalezas para generar ambientes saludables de trabajo en la organización, el Coaching es un ejercicio que debería realizarse periódicamente en las empresas, ya que es un continuo entrenamiento que ayuda a fortalecer la buena gestión del tiempo.

20. RECOMENDACIONES

Se debe tener claro que el tiempo es un recurso no recuperable e imposible de sustituir, bajo esta premisa es importante que las organizaciones adopten la puntualidad como eje central de una buena gestión del tiempo; de esta manera se estará reflejando respeto para los líderes y su equipo de trabajo, al igual que fortalece los valores corporativos y el compromiso colectivo por el cumplimiento de la visión y misión de la compañía.

Es indispensable maximizar los niveles de atención y concentración en las tareas evitando la multiactividad, y así potenciar la planificación, que permita controlar el tiempo improductivo. Por ello, no se recomienda interferir en las labores diarias de los colaboradores, interrumpir sus procesos por realizar actividades que no sean productivas entre líderes y equipos de trabajo. Estas acciones Pueden disminuir la generación de valor profesional y organizacional, en este sentido el ambiente saludable de trabajo implica el conocimiento del límite de la vida laboral y profesional entre los miembros de equipo.

La planeación de actividades debe ser una herramienta constante y prioritaria, para lograr tener el control y manejo de las acciones a realizar en el día a día. De igual modo se deben identificar los procesos y/o actividades improductivas que permita una mejora colectica para que estos sean sustituidos por elementos que ayuden al crecimiento y mejora de servicios de la empresa.

Es importante la salud de los colaboradores debido a que las jornadas laborales pueden llegar a ocupar gran parte del día, es necesario tomar descansos cortos, realizar pausas activas, para retomar la concentración, disposición y buen ánimo en los procesos diarios de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

BUSINESS SCHOOL. “En qué consiste la técnica Pomodoro y cómo puede mejorar la productividad”. {En línea}. {15 noviembre de 2018} disponible en: (<https://www.eaeprogramas.es/blog/en-que-consiste-la-tecnica-pomodoro-y-como-puede-mejorar-la-productividad>)

Cerem Comunicación. “La gestión del tiempo”. {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en: (<https://www.cerembs.co/blog/la-gestion-del-tiempo>)

CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN. “El liderazgo en la organización: características de un líder ejemplar” {En línea}. {24 noviembre de 2018} disponible en: (<http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaTalentoHumano/Eliderazgoenlaorganizacion.aspx>)

CASTILLO PALACIOS. Freddy William. “El Concepto de Estrategia”. {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en: (<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>)

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Traducido por Carmen Leonor de la Fuente y Elizabeth Lidia Montañó. 7 ed. México: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S. A, 2006. 589p. ISBN 13:978-970-10-5500-7.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Traducido por Pilar Mascaro Sacristán. 3 ed. México: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S. A, 2009. 626p. ISBN 978-970-10-7340-7.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Traducido por German Alberto Villamizar. 5 ed. Bogotá D.C: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S. A, 2001. 721p. ISBN 85-224-2004

CLEAR, James. “Este es el método de la Caja de Eisenhower para impulsar tu productividad” {En línea} {26 octubre de 2018} Disponible en: (<https://www.entrepreneur.com/article/267004>)

COVEY, Stephen. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires: Paidós plural, 2003. 206p.

CONCEPTODEFINICIONDE.” Definición de Liderazgo”. {En línea}. {24 noviembre de 2018} disponible en: (<https://conceptodefinicion.de/liderazgo/>)

CORTIÑAS, Jesús. “Concepto Planificación, ¿Qué es y para qué sirve?”. {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en: (<https://www.apuntesgestion.com/b/concepto-planificacion/>)

CONEXIONESAN. “¿Qué es la estrategia empresarial y cómo ella se relaciona con el BSC?” {En línea}. {25 noviembre de 2018} disponible en: (<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-la-estrategia-empresarial-y-como-ella-se-relaciona-con-el-bsc/>)

CONEXIONESAN. “La importancia del autoliderazgo en la construcción del líder” {En línea}. {25 noviembre de 2018} disponible en: (<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/11/la-importancia-del-autoliderazgo-en-la-construccion-del-lider/>)

DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación, 2011. 528p.

Diccionario Filosófico. “Experiencia”. {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en: (<http://www.filosofia.org/enc/ros/exp1.htm>)

Diccionario de filosofía y sociología marxista “Experiencia”. {En línea}. {10 junio de 2019} disponible en: (<http://www.filosofia.org/enc/ros/exp1.htm>)

DRUCKER, Peter. La gerencia de empresas. Traducido por Luis Parra. 1 ed. Barcelona: Editorial Sudamericana SA, 1978. 266p. ISBN 84-350-1407-X.

El senado. “Ley”. {En línea}. {10 junio de 2019} disponible en: (<http://www.senado.gov.co/participacion-ciudadana/congreso-para-ninos/item/11164-que-es-una-ley>)

FINANZAS PERSONALES.” La técnica Pomodoro, la más efectiva para evitar distracciones”. {En línea}. {15 noviembre de 2018} disponible en:

(<https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/tecnica-pomodoro-para-evitar-distracciones/57420>)

GARCIA, Jonathan. “Autoliderazgo: qué es, qué habilidades engloba y cómo desarrollarlo” {En línea}. {25 noviembre de 2018} disponible en: (<https://psicologiaymente.com/organizaciones/autoliderazgo>)

GONZALEZ GARCIA, Francisco Javier. “Alineación Total” {En línea}. {24 noviembre de 2018} disponible en: (<https://es.scribd.com/presentation/358927451/ALINEACION-TOTAL-PRESENTACION2-ppt>)

INFOTRAC INC. “¿Qué es alineación?” {En línea}. {24 noviembre de 2018} disponible en: (<https://infotrac.com/es/que-es-alineacion/>)

INFOTRAC INC. “7 maneras de fomentar la alineación en su organización” {En línea}. {24 noviembre de 2018} disponible en: (<https://infotrac.com/7-ways-to-nurture-alignment-in-your-organization/#more-9989>)

INFOTRAC INC. “El arte de la alineación - 5 lecciones para líderes” {En línea}. {24 noviembre de 2018} disponible en: (<https://infotrac.com/the-art-of-alignment-5-lessons-for-leaders/#more-9985>)

IZQUIERDO, Robin. “La técnica GTD” {En línea}. {15 noviembre de 2018} disponible en: (<https://ehorus.com/es/tecnica-gtd/>)

María Reina. La alineación estratégica. En: Portafolio. (jul.2015); p. 1.

MASCARO, Luca. “Conoce la técnica “Pomodoro” para hacer más en menos tiempo”. {En línea}. {15 noviembre de 2018} disponible en: (<https://noticias.universia.net.co/consejos-profesionales/noticia/2015/11/26/1134087/conoce-tecnica-pomodoro-hacer-menos-tiempo.html>)

MENGUAL, Ana; JUAREZ VARON, David; SEMPERE RIPOLL, Francisca; RODRIGUEZ VILLALOBOS, Alejandro. “La gestión del tiempo como habilidad directiva”. {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/34359/Mengual%20Recuerda%2c%2>

0A.%20-

%20La%20gesti%C3%B3n%20del%20tiempo.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

MUÑOZ SANTIVANEZ, Milton Clark. “Liderazgo integral”. {En línea}. {25 noviembre de 2018} disponible en: (https://degerencia.com/articulo/liderazgo_integral/)

PEREZ PORTO, Julián; MERINO, María. “Definición de tiempo”. {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (<https://definicion.de/tiempo/>).

PEREZ ORTUÑO, Pablo. “Gestión eficaz del tiempo”. {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (http://www.carm.es/web/integra.servlets.Blob?ARCHIVO=0-2794_Gesti%F3n%20del%20tiempo.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=ID_ARCHIVO&VALORCLAVE=33423&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c%24m2809)

PEREZ PORTO, Julián; GARDEY, Ana. “Metodología”. {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en: (<https://definicion.de/metodologia/>)

PINTEREST. “Los 10 mandamientos para la gestión del tiempo más eficaz”. {En línea}. {25 noviembre de 2018} disponible en: (<https://co.pinterest.com/pin/203647214373332099/>)

RAFFINO, María Estela. “¿Qué es gestión?”. {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (<https://concepto.de/gestion/>).

RAFFINO, María Estela. “¿Qué es la habilidad?”. {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en: (<https://concepto.de/habilidad-2/>)

RAFFINO, Estela María. “Fenomenología”. {En línea}. {10 junio de 2019} disponible en: (<https://concepto.de/fenomenologia/>)

REVERON SUAREZ, Nerea. La gestion del tiempo. La Laguna, 2015. 35p. Trabajo de grado (Grado en Administración y Dirección de Empresas). Universidad de la Laguna. Facultad de economía, empresa y turismo.

RONCANCIO, Gabriel. “¿Qué es Alineación Total y cómo usarla para la gestión estratégica exitosa?”. {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en:

(<https://gestion.pensemos.com/que-es-alineacion-total-y-como-usarla-para-la-gestion-estrategica-exitosa>)

RODRIGUEZ, Gloria; ZAPATA N., Auxiliadora y ZAPATA, Alejandra. “Guía de gestión del tiempo” {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Mujer/1975317228_27520168351.pdf)

SANCHEZ, Jordi. “Qué es GTD: el método que revolucionará tu vida” {En línea}. {15 noviembre de 2018} disponible en: (<https://jordisanchez.info/que-es-gtd/>)

STONER, James. Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996. 794p.

Significados. “¿Qué es el liderazgo?”. {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en: (<https://www.significados.com/liderazgo/>)

TAYLOR, Edgar. “Misión, Visión y Valores”. {En línea}. {25 noviembre de 2018} disponible en: (<https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores/>)

TRACY, Brian. Administración del tiempo. Estados Unidos de América: Grupo Nelson, 2016. 105p.

Universidad Industrial de Santander. “Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado” {En línea}. {27 noviembre de 2018} disponible en: (https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf)

Universidad Industrial de Santander. “Perfil Egresado del Programa Académico de Gestión Empresarial” {En línea}. {27 noviembre de 2018} disponible en: (<https://www.uis.edu.co/webUIS/es/academia/institutoProyeccionRegionalyEducacionDistancia/programasAcademicos/gestionEmpresarial/perfilEgresado.jsp>)

VOGEL, Mario Hector. “Estrategia Empresarial Competitiva con Balanced Scorecard”. {En línea}. {28 octubre de 2018} disponible en: (<https://www.tablerodecomando.com/estrategia/>)

ANEXOS

Anexo A. PROTOCOLANTE I SESIÓN

Sesión 1: “Estrategias de la gestión del tiempo en gerentes y mandos medios de empresas de servicios para mejorar los procesos y la productividad”.

Tema específico: fundamentos teóricos de la gestión del tiempo.

Finalidad: apropiar conceptos de los fundamentos teóricos sobre gestión del tiempo, teniendo en cuenta cuáles son los ladrones del tiempo y la importancia conocer las leyes de la gestión del tiempo como un recurso irrecuperable.

Fecha: 03 de noviembre de 2018.

Lugar: CENTIC 207

ASISTENTES Y FUNCIONES

Estudiantes

Relator: María Paola Ramírez Díaz

Correlator: Liseth Helena Rueda Ardila

Protocolante: Edita Castillo Acevedo

Tutor: Ing. Luz Helena Villamizar Cáceres

EVALUACIÓN DE LA RELATORÍA Y CORRELATORÍA

Siendo las 6:40 am, se da inicio a la primera sesión del seminario de investigación. La ingeniera Luz Helena Villamizar, directora del seminario, habiendo aprobado la información contenida en la plantilla de la relatora María Paola Ramírez Díaz,

permite el inicio de la sesión teniendo en cuenta que se encuentran todos los integrantes del seminario a desarrollar.

DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN

Relatora

María Paola Ramírez da inicio con una reseña histórica del tiempo, ella busca que los participantes veamos la importancia de él para nuestro desarrollo profesional; ya que, como constructo social, es un elemento presente de la realidad. Para la explicación se apoya con diapositivas de Power Point.

Ella considera que una buena gestión del tiempo en las empresas prestadoras de los servicios es base fundamental para que los gerentes y mandos medios puedan desarrollar las demás habilidades que deben tener para liderar los grupos de trabajo.

SUBTEMAS

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL TIEMPO?

La compañera expone que la gestión del tiempo es la capacidad que debe desarrollar cada individuo para dominar su espacio y no ser dominado, debe ser cuidado y bien aprovechado para lograr cumplir el desarrollo de los objetivos trazados que llevan a una meta.

En lo expuesto por la relatora, según una investigación realizada en las diferentes fuentes bibliográficas, se afirma que el tiempo es uno de los principales pilares en la productividad de los negocios, dado que permite el normal desarrollo de tareas y proyectos empresariales.

LADRONES DEL TIEMPO

La relatora indica que existen diferentes momentos que, aunque parezcan pequeños, generan pérdida de tiempo que es importante para poder desarrollar el

trabajo y las actividades propuestas. Existen lo que ella categoriza como elementos ladrones del tiempo interno y externo.

Los ladrones del tiempo internos son los que dependen únicamente del individuo, es decir, hacen parte de su organización, de su forma de analizar cómo debe planear sus actividades y con qué grado de importancia las debe ejecutar.

Los más destacados en la relatoría fueron: la falta de disciplina personal; las reuniones; el desorden y la comunicación poco asertiva

Por otra parte, los ladrones del tiempo externos son agentes que no logramos controlar pero que están presentes en desarrollo de nuestras labores. De esta forma generan pérdidas de tiempo importante que puede ser utilizado en la ejecución eficaz de labores.

En los más destacados en la relatoría tenemos a: el teléfono; los correos electrónicos con baja comunicación asertiva; las interrupciones no fundamentadas y, finalmente, las reuniones de trabajos sin objetivos concretos

MATRIZ DE EISENHOWER

El creador de dicha matriz, afirma la relatora, que era militar de oficio, por lo que era muy estricto en lo que emprendía dado que tenía como finalidad planificar y separar las actividades según su grado de importancia para evitar la pérdida de tiempo.

Este sujeto, propone una jerarquización (en un plano cartesiano) que se divide en cuatro partes; dentro de las que se contiene: lo importante pero no urgente; lo urgente e importante; lo urgente pero no importante; y, finalmente, lo que no es ni importante ni urgente

Él afirma que, el tiempo es dinero, por tal motivo es importante priorizar sus actividades para poder ser una persona eficiente que realice sus labores a tiempo,

para ello, la relatora da una explicación clara de lo que quiere indicarnos la matriz de Eisenhower.

LEYES DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO.

La relatora indica que existen ocho leyes sobre la gestión del tiempo, pero se abordaran solo cuatro, que son las usadas en la actualidad al interior de las organizaciones.

✓ Ley de Pareto 80/20

Es una ley muy aplicada en las empresas de prestación de servicios. Esta ley lo que indica es que el 20% de la productividad se logra con el 80% de las posibles soluciones o caminos a tomar.

✓ Ley del criterio ABC

La base de esta ley es la clasificación de las labores entre los tres grupos dando un porcentaje a cada una que se suman al principal, las labores muy importantes se asignan al grupo A, estas normalmente las elabora un experto con un acompañamiento, pero sin delegación.

La tarea Importantes son realizadas por el grupo B, aunque son tareas importantes en estas sí es posible la delegación. Por último, están las labores del grupo C; aunque están catalogadas como las menos importantes son las que llevan la mayor parte del tiempo en su realización.

✓ Ley de Parkinson

Se indica la importancia de que cada tarea tenga determinado el proceso y también el tiempo estimado en que se debe desarrollar, es decir, no deben ejecutar labores a medias, pero tampoco debemos exceder en perfeccionismo. Se deben elaborar

las tareas de acuerdo a su importancia, pero una vez se inicie esta (la tarea) debe ser culminada en su totalidad esto evita que haya tiempo perdido, ya que al parar debemos volver a dar inicio y esto tomará más tiempo en la medida que se necesita coger el hilo de las cosas.

✓ Ley de Murphy

Esta ley va de la mano con la anterior, pero requiere que se estudie el grado de importancia y la cantidad de tiempo que se debe utilizar en desarrollo de la actividad, esto con el fin de que no frustre la ejecución. Es decir, que si no se conoce de la labor y no hay un método utilizado para elaborarla podemos caer en aquel refrán que reza “nada es como lo pintan”, quiere decir que, no es posible presumir si no se conoce. Esto significa que, no solo con leer los parámetros es suficiente, pues no sabemos en qué momento nuestro grado de competencias no sea el indicado para llevar a cabo la labor.

INTERVENCIÓN DE LA CORRELATORA

Liseth Ardila, indica que entre las leyes existen cosas importantes para destacar. Señala, por ejemplo, que las personas más ocupadas son aquellas que logran tener una mejor gestión del tiempo, y coloca el ejemplo de una señora que realizaba las cosas paso por paso y no se le queda nada a la deriva, ella indica que la ley del Pareto es una de las aplicadas en las empresas actualmente; y que en lo que logró investigar, se usan pero no se llevan al pie de la letra salvo en algunos pequeños grupos de personas de las organizaciones, eso significa que si las aplicaran el 100% de los colaboradores se lograrían hacer cosas verdaderamente extraordinarias.

DISCUSIÓN Y PUNTOS DE VISTA DE LOS ASISTENTES

Edita Castillo, en su calidad de protocolante, abre la discusión indicando que es más difícil llevar control del tiempo en labores de las empresas de prestación de servicios que en la empresas de elaboración de productos; ya que las labores van amarradas entre sí y esto permite que la medición sea más óptima, la Ingeniera Luz Helena Villamizar, por su parte, le indica a Liseth Ardila que dentro del tema de métodos busque si existe una estrategia que indique cómo es utilizado el tiempo en este tipo de empresas , ya que esto se haría parte de la estandarización de procesos. Es decir, existen tiempos medidos para cada labor, la directora indica que, por ejemplo, una empresa de dulces de leche tiene que para batir la leche para la elaboración; el proceso durará cinco minutos, que para el empaquetado habrá otro tiempo, entonces la Correlatora indica que también puede haber pérdida de tiempo al momento que se falle en un proceso o se dañe una máquina.

La protocolante, por su parte, afirma que de todas maneras hay un mejor manejo del tiempo ya que se logra saber qué fue lo que pasó para que el proceso se viera retrasado, mientras que, en la prestación de un servicio, si la persona cuenta con los cocimientos hay muchas especulaciones de qué pudo pasar y porqué tardó más tiempo atendiendo a un cliente en un proceso que, a simple vista, es rápido.

La correlatora explica qué es gestión, ella logra concluir que la gestión hace parte del trabajo en equipo para culminar en feliz término, la directora indica que es importante que quede definido dentro del libro que es gestión ya que hay muchas personas que desconocen su terminología y procedencia.

La protocolante habla de la importancia de ser eficientes en la vida laboral y personal; que se logre un equilibrio , ya que permite establecer la gran diferencia que existe entre una persona netamente administrativa y una persona del área comercial, que, aunque los dos requieren de tiempo para la ejecución de sus labores, para el administrativo es más fácil gestionar su tiempo; ya que el contacto

con la sociedad es muy limitado, mientras que el comercial se relaciona más y por ende tiene menos control del tiempo.

Se afirmó en la discusión por parte de la protocolante que es más fácil controlar los factores internos que roban tiempo que los externos, pues está dentro de mis capacidades saber que es aquello que me está quitando minutos valiosos.

Se abordó un poco el tema de las nuevas herramientas que existe para una buena gestión del tiempo.

La directora indicó que le gustaría que se organizaran el tema de los ladrones del tiempo desde las competencias del ser, que tipo de competencias debe desarrollar las personas, plantea que debe tener una persona para liderar , entonces Liseth Ardila indica que las personas debe definir tres tipos de proyectos los corto, mediano y largo plazo y estos deben tener fecha de terminación, la ingeniera por su parte afirma que deben ser personas, disciplinadas , responsables, contar con una buena organización .

CONCLUSIONES

Podemos concluir que, en esta primera relatoría, existe mucho desconocimiento por parte de las personas de las consecuencias que trae la mala utilización del tiempo, que al interior de las organizaciones existen muchas labores que no están estandarizadas y no se sabe sus procesos y tiempos para la elaboración.

TEMA DE LA SIGUIENTE SESIÓN

La siguiente sesión será realizada el 17 de noviembre de 2018 a las 6:00 a m a 8:00 am el tema a desarrollar será **METODOLOGÍAS Y ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN CARGOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS** y los 3 subtemas propuestos para el desarrollo del tema principal

- Alineación total, liderazgo, visión e integración corporativa.

- La efectividad en 7 hábitos.
- Evalúe y planifique su práctica laboral.

Participantes de la siguiente forma

DIRECTOR	Luz Helena Villamizar
RELACTOR	Liseth Helena Rueda Ardila
CORRELATOR	Edita Castillo Acevedo
PROTOCOLANTES	María Paola Ramírez Díaz

Anexo B. RELATORA I SESION

Sesión I

Seminario de Estrategias de la gestión del tiempo en gerentes y mandos medios de empresas de servicios para mejorar los procesos y la productividad.

Tema específico: Fundamentos teóricos de la gestión del tiempo.

Presentado Por: María Paola Ramírez Díaz

Fecha: 03 de noviembre 2018

OBJETIVO:

Aprender sobre la historia de la gestión del tiempo, analizando su importancia e identificando aquellos ladrones internos y externos que impiden la eficiencia y eficacia en la organización de tareas, basados en la Matriz de Eisenhower y las leyes del tiempo con el fin de cumplir los objetivos de la organización.

FUENTES DE INFORMACIÓN:

- ACOSTA, José María. Uso eficaz del tiempo. Barcelona: Profi Editorial, 2018. 200p.

- ALLEN, David. Organízate con Eficacia. Estados Unidos: Empresa Activa, 2015. 352p.
- CLEAR, James.” Este es el método de la Caja de Eisenhower para impulsar tu productividad” {en línea} {27 de octubre de 2018}. Disponible en: (<https://www.entrepreneur.com/article/267004>).
- COVEY, Stephen. El Octavo Habito: De la efectividad a la grandeza. Paidós Iberica, 2005. 464p.
- HINDLE, Tim. La administración del tiempo. Barcelona: Grijalbo Mondadori SA, 1998. 72p.
- LEVINSON, Martin. “Time-binding time: a history of time-measurement and time-management in America. En: ETC: A Review of General Semantics, (abril.2014): p 1.
- MANCINI, Marc. Domine su tiempo. Madrid: McGraw-Hill Interamericana, 2004. 154p.
- MENGUAL, Ana; JUAREZ VARON, David; SEMPERE RIPOLL, Francisca; RODRIGUEZ VILLALOBOS, Alejandro. “La gestión del tiempo como habilidad directiva”. {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/34359/Mengual%20Recuerda%2c%20A.%20-%20La%20gesti%C3%B3n%20del%20tiempo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).
- MÉRIDA, Pablo. Sácale partido al tiempo. Edición Pablo Mérida & Bookbon, 2018. 61p.
- PEREZ ORTUÑO, Pablo. “Gestión eficaz del tiempo”. {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (http://www.carm.es/web/integra.servlets.Blob?ARCHIVO=0-2794_Gesti%F3n%20del%20tiempo.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=33423&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c%24m2809).

- REVERON SUAREZ, Nerea. La gestión del tiempo. La Laguna, 2015. 35p. Trabajo de grado (Grado en Administración y Dirección de Empresas). Universidad de la Laguna. Facultad de economía, empresa y turismo.
- RODRIGUEZ, Gloria; ZAPATA N., Auxiliadora y ZAPATA, Alejandra. “Guía de gestión del tiempo” {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Mujer/1975317228_2752016835_1.pdf)
- TRACY, Brian. Administración del tiempo. Estados Unidos de América: Grupo Nelson, 2016. 105p.
- WORKMETER. Ladrones de tiempo ¿Que son y como gestionarlos? Work Meter, 37p.

LIBROS:

- ACOSTA, José María. Uso eficaz del tiempo.

En este libro el señor Acosta José María. Analiza lo que ocurre en nuestras vidas con nuestro tiempo, indica que por qué culpar a terceros por los problemas y no culparnos a nosotros mismo por no alcanzar y cambiar nuestros hábitos para conseguir los objetivos planteados. Aborda la importancia del asertividad y lo fundamental de priorizar las tareas.

- ALLEN, David. Organízate con Eficacia.

En este libro el autor Allen David, manifiesta que existe un sistema de organización de trabajo que permite liberar las tensiones que diariamente impiden la creatividad e innovación de los trabajadores y que a su vez los lleva a una rutina que nos les permite ser eficaces, también de se puede encontrar las normas básicas de organización del tiempo y la introducción a la combinación perfecta entre el pensamiento y acción.

ARTICULO:

- CLEAR, James.” Este es el método de la Caja de Eisenhower para impulsar tu productividad”

En este documento se puede evidenciar la historia del Eisenhower y su vida bastante productiva. A través de este método se visualiza una estrategia que permite ser más efectiva y productiva a la organización ayudando a la toma de decisiones.

LIBROS:

- COVEY, Stephen. El Octavo Habito: De la efectividad a la grandeza.

En este libro el autor Stephen Covey, aborda el tema de la efectividad a través de pasos con el fin de direccionar a las personas hacer equilibradas, integra y fuertes, creando un equipo de trabajo efectivo y eficiente.

- HINDLE, Tim. La administración del tiempo.

En este libro el autor Tim Hindle, indica que en la administración del tiempo se debe priorizar las actividades, enfrentando las exigencias impuesta; también proporciona prácticas útiles para la organización del tiempo y consejos eficaces que permitan contribuir en situaciones reales y aumento de la eficacia.

ARTICULO:

- LEVINSON, Martin. “Time-binding time: a history of time-measurement and time-management in America.

En este documento se puede evidenciar una breve historia de la medición del tiempo, a través del transcurso de los años como ha ido evolucionando y como era en la antigüedad.

LIBRO:

- MANCINI, Marc. Domine su tiempo.

En este libro el autor Mancini Marc, proporciona las herramientas y técnicas que se necesita para establecer prioridades, aprender a delegar, los ladrones del tiempo y a su vez se podrá encontrar los mitos de la gestión del tiempo.

REVISTA:

- MENGUAL, Ana; JUAREZ VARON, David; SEMPERE RIPOLL, Francisca; RODRIGUEZ VILLALOBOS, Alejandro. “La gestión del tiempo como habilidad directiva”.

En este documento buscan analizar la gestión del tiempo desde la perspectiva de las habilidades gerenciales, con el fin de reconocer las necesidades de los objetivos a trabajar y la importancia de establecer las prioridades.

LIBRO:

- MÉRIDA, Pablo. Sácale partido al tiempo.

Según el autor Pablo Mérida, en este libro se podrá encontrar consejos prácticos, herramientas y recursos de la gestión del tiempo que permitirán a los lectores aprender a organizar y definir sus objetivos, priorizar tareas y desarrollar las actividades con un buen control del tiempo.

DOCUMENTO WEB:

- PEREZ ORTUÑO, Pablo. “Gestión eficaz del tiempo”.

En este documento el autor Pablo Pérez, enseña que es la gestión del tiempo, los ladrones del tiempo y las leyes del tiempo, con la finalidad que aplicar cada concepto en la vida profesional y personal, logrando obtener resultados eficaces y eficientes.

TRABAJO DE GRADO:

- REVERON SUAREZ, Nerea. La gestión del tiempo.

Este documento tiene por objetivo enseñar sobre la gestión del tiempo como por ejemplo el marco teórico y el análisis de la importancia de la buena gestión en la priorización de las tareas.

LIBRO:

- TRACY, Brian. Administración del tiempo.

En este libro el autor Brian Tracy busca enseñar la capacidad para administrar el tiempo como un recurso indispensable e insustituible para el logro de los objetivos y esencial para la salud y la eficacia del personal.

REVISTA:

- WORKMETER. Ladrones de tiempo ¿Que son y como gestionarlos?

En este documento se podrá encontrar los ladrones del tiempo que piden ejecutar las tareas con eficiencia y en los tiempos planteados en cada actividad.

- RODRIGUEZ, Gloria; ZAPATA NAVARRO, Auxiliadora; ZAPATA NAVARRO, Alejandra. “Guía de gestión del tiempo”

En este documento se busca dar a conocer como ha sido implementado en otros países la gestión del tiempo, su marco teórico como por ejemplo la matriz de Eisenhower, los ladrones del tiempo y las leyes, como a su vez herramientas de control y un decálogo del buen uso del tiempo.

PREGUNTAS QUE MOTIVAN LA INVESTIGACIÓN:

- ¿Qué es la gestión del tiempo?
- ¿Cuáles son los ladrones del tiempo y como se deben gestionar?
- ¿Quién roba más tiempo los factores externos o internos?
- A través de la matriz de la gestión del tiempo ¿Cómo puedo priorizar las actividades diarias en las empresas?

- ¿La planificación es un factor importante en las leyes de la gestión del tiempo?

DESARROLLO DEL TEMA

INTRODUCCIÓN

La gestión del tiempo en las organizaciones es un elemento decisivo, pues en el transcurso de los años las empresas han tenido que reafirmarse en el compromiso de gestionar mejor el tiempo siendo este un recurso limitado, es decir, siendo un bien que no se puede ahorrar, retroceder e imposible de recuperar.

Para aprender a gestionar el tiempo en las organizaciones este se debe planificar a corto, mediano y largo plazo, colocando siempre como horizonte el cumplimiento de sus objetivos y trabajando de una forma eficaz y eficiente para que este sea productivo en el cumplimiento de sus actividades.

En esta primera sesión, se realizó una investigación de los fundamentos teóricos de la gestión del tiempo, indagando los subtemas como son la historia, el concepto de gestión del tiempo, los ladrones internos y externos, la matriz de Eisenhower y las leyes de la administración del tiempo.

HISTORIA DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO

La revolución industrial del siglo XIX y el surgimiento de las fábricas crearon la necesidad de construir una nueva relación con el tiempo. Con el advenimiento de nuevas formas de vivir y trabajar, las personas empezaron a vivir por el reloj y no por el sol. Poco a poco, la puntualidad y la productividad se convirtieron en los objetivos primordiales. “El tiempo es dinero”, dijo Benjamín Franklin, expresando el *zeitgeist* del momento, opinión que se convirtió en el mantra del mundo de los negocios hasta el día de hoy. ¿Pero cómo terminamos aquí? ¿En qué momento se comenzó a considerar el tiempo como un recurso sustancial que debía ser administrado? Hasta mediados del siglo XVIII, la mayoría de la gente llevaba vidas

relativamente sencillas como pequeños agricultores, pescadores o artesanos, y sus jornadas de trabajo dependían en buena medida de los ciclos naturales como el sol y el viento. El concepto de gestión del tiempo dependía de los tiempos agrícolas, las mareas, el clima y las estaciones. Por ejemplo, las horas de luz diurna determinaron las horas de trabajo, el clima inclemente determinó los días festivos, y la productividad dependió de las vicisitudes de la temporada de crecimiento. La revolución industrial y los sucesivos desarrollos permitieron al ser humano perfeccionar los métodos que le permitían aprovechar la naturaleza para sus fines.

Las grandes máquinas en las fábricas acabaron con la dependencia del tiempo, y la invención de la electricidad y el despliegue de la iluminación artificial urbana hicieron irrelevante el concepto de horas de luz diurna al permitirles a las personas extender el tiempo de trabajo y vida. La invención de los relojes mecánicos hizo posible gestionar el tiempo, pero la noción de tiempo era todavía diferente de lo que es hoy en día.⁸⁶

- ¿Qué es gestión?

La palabra gestión proviene del latín *gestio*, y hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello, uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.⁸⁷

- ¿Qué es tiempo?

Del latín *tempus*, la palabra tiempo se utiliza para nombrar a una magnitud de carácter físico que se emplea para realizar la medición de lo que dura algo que es

⁸⁶ LEVINSON, Martin. "Time-binding time: a history of time-measurement and time-management in America. En: ETC: A Review of General Semantics, (abril.2014): p 1.

⁸⁷ Enciclopedia de Conceptos. "Gestión". {en línea} {25 octubre de 2019} Disponible en: (<https://concepto.de/gestion/>).

susceptible de cambio. Cuando una cosa pasa de un estado a otro, y dicho cambio es advertido por un observador, ese periodo puede cuantificarse y medirse como tiempo.⁸⁸

- Gestionar el tiempo significa dominar el propio tiempo y trabajo, en lugar de ser dominado por ellos. Es una de las claves para alcanzar los objetivos y metas propuestos. La gestión del tiempo es una herramienta de management que permite manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando en lo posible toda interrupción que no aporte nada a los objetivos de la organización.⁸⁹
- La gestión del tiempo es uno de los principales pilares de la productividad en los negocios. Es una habilidad directiva consistente en el adecuado reparto de este recurso para desarrollar tareas y proyectos. Optimizar y utilizar bien tu tiempo es fundamental porque el tiempo es limitado: 24 horas por día y una vida con los días contados. No se puede comprar el tiempo, incluso si podemos subcontratar algunas actividades, nunca tendremos tiempo de hacer todo. Al final, no hay nada más importante para el autónomo que gestionar bien sus horas.⁹⁰
- Del latín *tempus*, la palabra tiempo se utiliza para nombrar a una magnitud de carácter físico que se emplea para realizar la medición de lo que dura algo que es susceptible de cambio. Cuando una cosa pasa de un estado a otro, y dicho cambio es advertido por alguien que observa, ese periodo puede cuantificarse y medirse como tiempo. El tiempo se puede ganar, perder o ahorrar, pero no atesorar. Gracias al tiempo, es posible organizar los acontecimientos de manera secuencial.

⁸⁸ PÉREZ PORTO, Julián y MERINO, María. “Definición de tiempo”. {en línea} {25 octubre de 2019} Disponible en: (<https://definicion.de/tiempo/>)

⁸⁹ MENGUAL, Ana; JUAREZ VARON, David; SEMPERE RIPOLL, Francisca; RODRIGUEZ VILLALOBOS, Alejandro. “La gestión del tiempo como habilidad directiva”. {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/34359/Mengual%20Recuerda%2c%20A.%20-%20La%20gesti%C3%B3n%20del%20tiempo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).

⁹⁰ TRACY, Brian. Administración del tiempo. Estados Unidos de América: Grupo Nelson, 2016. 105p.

Este orden deja establecido un pasado (lo que ya sucedió), un presente (lo que está pasando en el momento) y un futuro (lo que pasará próximamente).⁹¹

- Respecto a las definiciones aportadas por los autores, Claessens et al. (2007) consideran que es difícil definir la gestión o administración del tiempo. La gestión del tiempo se ha definido como el proceso por el cual un individuo logra realizar más eficazmente las tareas y metas, un proceso por el cual una persona obtiene el control del momento y del contenido de su actividad.

Según Crutsinger (1994) la gestión del tiempo consiste en determinar lo que uno debe hacer para fijar objetivos, decidir qué actividades son las más importantes y darse cuenta de que otras actividades tendrán que ser programadas en base a la priorización.

Aponte y Pujol (2012) establecen que la gestión o administración del tiempo es un proceso en el que se establecen metas u objetivos claros, se determinan las herramientas que favorecen la gestión del tiempo, se tiene en cuenta el tiempo disponible y se verifica el uso que se le da al tiempo, es decir, la percepción del control que se tiene del uso del tiempo personal.

Pero en cualquier caso la gestión del tiempo se relaciona con la planificación de conductas tales como programar metas y actividades, priorizar haciendo listas de tareas, agrupar las tareas que tienen como objetivo un uso eficaz del tiempo, llevar un seguimiento de las conductas que tiene como objetivo observar el uso del tiempo en la realización de actividades, etc.⁹²

⁹¹ RODRIGUEZ, Gloria; ZAPATA N., Auxiliadora y ZAPATA, Alejandra. "Guía de gestión del tiempo" {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: (https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Mujer/1975317228_27520168351.pdf)

⁹² • REVERON SUAREZ, Nerea. La gestión del tiempo. La Laguna, 2015. 35p. Trabajo de grado (Grado en Administración y Dirección de Empresas). Universidad de la Laguna. Facultad de economía, empresa y turismo.

LADRONES DE TIEMPO

Existen algunos ladrones de tiempo que juegan en contra de la productividad y se deben controlar:

- ✓ Disciplina personal: es el primer punto a trabajar. Es necesario controlar la puntualidad, el respeto de lo marcado en un horario, las distracciones, etc.
- ✓ Reuniones: es importante realizar solamente las imprescindibles y que se lleven a cabo con un orden del día que no permita que se vaya de un tema a otro. En caso de que haya personas que no se vean afectadas por determinados puntos, deben poder volver a su trabajo.
- ✓ Correos y similar: se debe reservar un tiempo determinado a esta tarea y contestar solo lo imprescindible. Es muy útil tener un documento redactado previamente del que valerse para algunas respuestas.
- ✓ Visitas no planificadas: es mejor emplazar al visitante al momento que sea más apropiado.
- ✓ Desorden: se invierte menos tiempo en tener todo ordenado siempre que en ordenar cuando se necesita encontrar algo importante. Además, se trabaja mejor en un entorno ordenado.
- ✓ Comunicación de baja calidad: si se mandan comunicaciones poco claras por no dedicar tiempo suficiente a redactarlas correctamente, se corre el riesgo de tener que invertir más tiempo en aclarar mensajes o corregir resultados indeseados.⁹³

Los ladrones de tiempo no sólo proceden del exterior. Cada individuo es el único responsable de organizar su tiempo y de decidir a qué lo quiere dedicar. Conocer la gestión de nuestro tiempo nos ayudará a optimizarlo en nuestro beneficio y, por ello, es importante incidir en este aspecto. El primer paso para luchar contra este discreto

⁹³ CEREM COMUNICACIÓN. “LA GESTIÓN DEL TIEMPO”. {en línea} {25 octubre de 2019}. Disponible en: (<https://www.cerembs.co/blog/la-gestion-del-tiempo>)

enemigo es conocerlo bien. Existen dos tipos de ladrones de tiempo: externos e internos.

Ladrones de tiempo externos: se definen como el conjunto de circunstancias que exceden la capacidad de control del individuo. Entre ellos se encontrarían: el teléfono; los servicios de mensajería instantánea; el correo electrónico; las reuniones de trabajo; las interrupciones, etc.

Ladrones de tiempo internos: son las circunstancias inherentes al propio individuo y que se manifiestan en su conducta y modo de gestionar su tiempo y sus tareas. Los más significativos son: los hábitos multitarea; precaria planificación; carencia de objetivos; falta de motivación; procrastinación; dificultad para dar una réplica negativa.

Los ladrones del tiempo nos hacen peores: provocan desorganización, ineficacia, desconcentración, lentitud, distracción y estrés. Nos alejan de nuestro objetivo, de conseguir las cosas que queremos, las tareas, los proyectos profesionales o personales que realmente nos importan. Así que es fundamental reconocerlos, combatirlos y vencerlos si de verdad que deseamos gestionar mejor nuestro tiempo. Hay que tener claro que todas las personas, sin distinción, a veces perdemos de vista nuestro objetivo –lo que de verdad queremos– por algo que sucede de forma puntual y sin que nos demos mucha cuenta incluso. Ahora bien, es necesario volver a recordar el objetivo y trazar un nuevo rumbo para conseguirlo.⁹⁴

La autora Mayelin García Remus nos dice: “Uno de los temas más preocupantes en lo referente a la gestión o administración del tiempo, resultan ser los bien llamados ladrones o desperdiciadores del tiempo, los cuales se definen como cualquier cosa,

⁹⁴ RODRIGUEZ, Gloria; ZAPATA N., Auxiliadora y ZAPATA, Alejandra. “Guía de gestión del tiempo” {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Mujer/1975317228_27520168351.pdf

situación o persona, que impida la realización de las tareas planificadas en el tiempo previsto”. Dicho de otra forma, los ladrones del tiempo son aquellos imprevistos que nos quitan horas de trabajo y nos impide que alcancemos nuestros objetivos, estos ladrones del tiempo los podemos clasificar en agentes internos de la persona cuando son provocados por nosotros mismos y en externos cuando son provocados por otras personas.⁹⁵

Reflexión: los ladrones del tiempo son factores negativos que en algunas ocasiones son difíciles de controlar y por esta razón nos impiden avanzar en las labores y concretar objetivos, estos juegan un papel determinante en las labores cotidianas que debe realizar cada individuo en su trabajo o incluso en su vida personal, pero es importante determina que en las áreas laborales existen ladrones del tiempo internos y externo vamos hablar un poco de cada uno de ellos. En las organizaciones los más conocidos son: interrupciones telefónicas; posponer trabajos; urgencias; espacios de trabajo incómodos; confusión y desorden en el puesto de trabajo y alta de planificación y organización personal

Ladrones del tiempo internos:

Son las circunstancias inherentes al propio individuo y que se manifiestan en su conducta y modo de gestionar su tiempo y sus tareas.

En toda organización existen ladrones del tiempo, su cultura organizacional hace que estos sean diferentes, pero no dejar de ser ladrones del tiempo que evitan que se avance los objetivos trazados por la organización. Los factores internos son manejados por cada individuo, pero suelo suceder que las personas no reconozcan sus falencias empiecen a buscar en que escudarse para evadir responsabilidades ahí se empiezan a escuchar frases como “el tiempo cada vez es más corto.”

⁹⁵ PEREZ ORTUÑO, Pablo. “Gestión eficaz del tiempo”. {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: http://www.carm.es/web/integra.srvlets.Blob?ARCHIVO=0-2794_Gesti%F3n%20del%20tiempo.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=33423&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c%24m2809).

Para ello, es necesario que hablemos un poco de los factores internos y lo que podemos hacer para minimizarlos.

- No saber decir NO: en ocasiones, los culpables de que nos interrumpan somos nosotros mismos. Cuando lo aceptamos todo, cuando no sabemos decir que no, estamos minusvalorando nuestra actividad, despreciando nuestro propio tiempo y faltándonos al respeto.

Saber decir que no enriquece la vida laboral y aumenta su calidad, al tiempo que incrementa la propia autoestima, que se ve reforzada. Ello no tiene por qué empeorar nuestras relaciones con los demás, sólo es cuestión de practicar la empatía y seguir alguna de las siguientes técnicas:

- Posponer tu respuesta: comentar a tu interlocutor que tienes que consultar tu agenda o pensártelo le pondrán en sobre aviso y valorará la posibilidad de que no puedas ayudarle. Esta manera tan delicada de declinar una petición te sirve a ti y también a la otra persona, que puede buscar ayuda en otra parte sin perder más tiempo.

- Busca el lado positivo de tu negativa: dile a tu interlocutor que no, pero acompáñala de un "seguro que te va a salir bien", "ya verás cómo es un éxito" (técnica extraída del libro *"The extreme art of self – care"* de Cheryl Richardson). Tener claro que necesitas tu tiempo y energía para desarrollar tus actividades es crucial, como también es importante el no excederse en las explicaciones que acompañan a la negativa.

- Falta de organización orden en el trabajo: el orden en el trabajo nos ayuda a ser productivos y eficientes. Además, está comprobado que contribuye a mejorar el ambiente laboral y las relaciones entre personas. La falta de la organización provoca pérdida de tiempo esta convicción está basada en la metodología de las 5S Toyota.

- Seiri*: Separar elementos innecesarios: hay que quitar de la mesa todo lo que no se va a utilizar para las actividades que se van a acometer.

-*Seiton*: Situar elementos necesarios: se debe pensar la ubicación de cada elemento para que responda a la lógica y resulte cómoda y funcional, teniendo en cuenta la finalidad y frecuencia con que se utiliza.

-*Seiso*: Suprimir suciedad: la limpieza en el puesto de trabajo es respeto, orden y calidad, ¿puede alguien prescindir de ella?

-*Seiketsu*: Señalizar anomalías: estandarización y formación son las claves del paso que más errores permite detectar, anomalías minimizar y accidentes evitar.

-*Shitsuke*: Seguir mejorando: la mejora continua es un ciclo que se prolonga en el tiempo y propicia el progreso.

•Falta de definir y dividir lo importante de lo urgente: es importante que el individuo logre separar y tener claridad de que es importante que urgente hay labores que se deben ejecutar de inmediato y otras que gestionarlas no debe esperar, otras son las tareas decisivas que pueden esperar, pero pueden ocasionar problemas.

Esto puede confundir a la hora de tomar decisiones por tal motivo es importante basarnos en el cuadrante de Stephen Covey que ayudara a definir y concretar las labores.

•La procrastinación: procrastinarían es un término de raíz latina que se identifica con posponer, relegar, aplazar, aunque en sus orígenes equivalía a conceptos como futuro (*crastinus*) y adelante (pro). Esta palabra define un desorden de la personalidad que tiene su causa en la incomodidad o inseguridad que la acción a realizar tiene en el individuo que, invadido por esas sensaciones, decida dejarla para más adelante, es decir, sin resolver (al menos temporalmente).

Las nuevas tecnologías pueden empeorarla, ya que nos hacen estar disponibles para todo el mundo a cualquier hora y en cualquier lugar.

Reflexión: la importante de que tengamos definido la hora de realización de las tareas es básico, la postergación lo que generar es acumulación de trabajo,

desorden ansiedad y sus efectos secundarios están relacionados con la ansiedad, causa estrés y genera una mala imagen frente a los clientes internos y externos.⁹⁶

Ilustración 1. Ladrones del tiempo externos



Fuente: LAYA, Anabella. "Dile basta a los ladrones del tiempo con estos consejos" {en línea} {25 octubre 2018}. Disponible en: (<http://henkaconsulting.com/dile-basta-a-los-ladrones-del-tiempo-con-estos-consejos/>)

Ladrones del tiempo externos:

Se definen como el conjunto de circunstancias que exceden la capacidad de control del individuo.

Frecuentemente en las organizaciones de prestación de servicio son las más expuestas a ladrones del tiempo externo, pues su misión y Visión va enfocada a brindar servicios que permitan a sus clientes potenciales tener un mayor contacto con los funcionarios y es ahí donde entran los distractores externos que logran quitar gran parte del tiempo que debería emplearse en las labores y que se pueda ser más productivo.

Algunos de los más frecuentes son:

⁹⁶ WORKMETER. Ladrones de tiempo ¿Que son y como gestionarlos? Work Meter, 37p.

- Interrupciones: las interrupciones son, probablemente el ladrón del tiempo más importante. Estas interrupciones suponen un doble perjuicio, por un lado, absorben un tiempo importante. Una media optimista, de un par de minutos por interrupción, supone ya más de dos horas diarias dedicadas a responder a estas interrupciones, que a veces “sólo a veces” son parte del propio trabajo. Pero hay un segundo perjuicio, mucho más grave y del que normalmente no se suele ser consciente: superada la interrupción, no sólo se ha perdido el tiempo invertida en ella, sino que hay una pérdida adicional en lo que supone retomar de nuevo el hilo de los pensamientos o de la acción en curso. Por supuesto, no toda interrupción es rechazable, algunas de ellas son necesarias, si no tendríamos trabajo. Otras resolverán, sin duda problemas o aportarán informaciones importantes. En algún caso, aunque sea molesta, no cabe pensar en rechazar la interrupción que nos llegue de arriba. Será pues preciso desarrollar la capacidad de manejarlas positivamente. Cada una merecerá una respuesta.

- E-mail: es quizás la herramienta tecnológica de trabajo más productivo y relevante aportada por las nuevas tecnologías (TICs), pero también la que arrastra una pérdida de tiempo importante. Al ser una puerta de libre acceso, se cuelan los no invitados y los indeseados. La pérdida de tiempo aumenta con la tendencia “necesidad psicológica o deferencia de atender inmediatamente a los mensajes”. Provoca interrupciones constantes, debido a la práctica de mantenerlo abierto; incluso algunas personas activan alarmas que avisan cuando llega un nuevo mensaje. Existen abusos al enviar correos a todo el mundo sobre asuntos que conciernen sólo a una parte. Lo primero, reduce y agrupa. Se trata de que elimines el 80% de email que consumen el 80% de tu tiempo y sólo aportan el 20% de valor. La mayoría es para la basura, como el correo ordinario. Fuera con ellos. No des tu email a cualquiera. Y lo más importante: agrupa la lectura de email en bloques de tiempo, a primera hora del día o a última hora del día, pero todo de un tirón. Nada ralentiza más que interrumpir lo que haces y leerte los emails según llegan. La mejor solución es mantener el correo apagado y comprobarlo cada dos horas como

mucho. Si no la tentación de leerlo al momento será demasiado grande. ¿De qué te sirve combatir otros ladrones del tiempo si te interrumpes a ti mismo con cada email? El email puede esperar.

- Reuniones: suelen ser uno de los factores que acarrearán más pérdida de tiempo porque - No son necesarias, por lo que la pérdida de tiempo se multiplica por el número de asistentes y predispone negativamente hacia las mismas, en muchas ocasiones resultan bastante improductivas. Para que una reunión sea provechosa, es necesario que antes tengas claros los objetivos y que, una vez finalizada ésta, los hayas logrado. Respecto al número de asistentes es de vital importancia seleccionar adecuadamente el perfil de las personas que van a participar para que ésta sea eficaz. En muchas ocasiones no están planificadas y no tienen un tiempo limitado Una reunión debe estar preparada: convocatoria anticipada y con orden del día, hora de comienzo y hora de finalización, conociendo la disponibilidad de los asistentes. A ser posible se enviará previamente documentación para su lectura o trabajo individual. Saber que se cuenta con un tiempo definido favorece la eficiencia y el ahorro de tiempo. Preparar documentación y medios técnicos. Exigir puntualidad.

MATRIZ DE EISENHOWER

La utilización eficiente del tiempo se basa en la orientación de las tareas a la consecución de los objetivos. Por lo tanto, el establecimiento de prioridades es primordial a la hora de gestionar el tiempo. Priorizando, es decir, estableciendo un orden en las tareas diarias, se puede evitar la tiranía de lo urgente y ayuda a centrarse en lo importante. Para poder establecer una clara prioridad de las actividades planificadas, se deben de clasificar estas como:

- ✓ Tareas urgentes e importantes: se trata de tareas prioritarias en cuanto a que están contempladas dentro de los objetivos, pero que, por falta de

planificación o imprevistos de última hora, son urgentes y no se pueden demorar más.

- ✓ Tareas urgentes y no importantes: son tareas que han de ser realizadas ya, pero que no son importantes puesto que su realización no aporta valor en el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Tareas no urgentes e importantes: son tareas contempladas como parte de los objetivos, las cuales se han sabido o podido planificar correctamente, con lo cual se pueden realizar con perspectiva.
- ✓ Tareas no urgentes y no importantes: son tareas que ni son importantes para el cumplimiento de los objetivos, ni son apremiantes. “Los planes son inútiles, pero la planificación lo es todo” – D. Eisenhower⁹⁷

Esta habilidad surgida de la necesidad que tenía Eisenhower de organizar sus tareas y planificar sus acciones se plasmó en otra de sus míticas frases, muy relacionada con el tema que tratamos hoy: “Lo que es importante rara vez es urgente. Lo que es urgente, rara vez es importante”.

- Importante y urgente: son aquellas tareas que se han de priorizar tanto por su relevancia como por su dimensión e impacto en los resultados en los que nuestro trabajo incide directamente. Un caso claro es el de las crisis que se producen en las organizaciones, que requieren de un trabajo eficaz e inmediato para atajarlas. Es cuestión de cada uno decidir cuáles son las tareas que se enmarcan en esta categoría, pero es importante que las elegidas tengan prioridad absoluta para su finalización.

- No Importante y urgente: este tipo de acciones normalmente suponen una interrupción en la tarea que se está llevando a cabo. Requieren de nuestra atención inmediata, pero, en realidad, no son tan importantes respecto a los resultados como

⁹⁷ MENGUAL, Ana; JUAREZ VARON, David; SEMPERE RIPOLL, Francisca; RODRIGUEZ VILLALOBOS, Alejandro. “La gestión del tiempo como habilidad directiva”. {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/34359/Mengual%20Recuerda%2c%20A.%20-%20La%20gesti%C3%B3n%20del%20tiempo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

las anteriores. Uno de los casos más representativos son las interrupciones en nuestro trabajo por parte de compañeros que nos piden documentos, alguna tarea menor, o simplemente nos distraen y hacen que perdamos la concentración en lo que estamos haciendo. De la misma forma, ciertas llamadas, mails o reuniones pueden producir el mismo efecto. Es clave tener la capacidad de discriminar dentro de las urgencias lo que es importante de lo que puede esperar, e incluso delegar ciertas tareas de este tipo cuando sea posible.

- Importante y no urgente: en esta categoría están representadas los objetivos y metas a largo plazo, que son muy importantes pues marcan el éxito o el fracaso en nuestro desempeño laboral, pero que en realidad no son (ni pueden ser) realizadas en un periodo corto de tiempo ni con rapidez. La implementación de estrategias comerciales y la medición de los resultados, los contactos que nos pueden beneficiar a largo plazo para completar nuestros proyectos e incluso las acciones que nos pueden servir para nuestro crecimiento personal estarían enmarcadas aquí. En este caso, una buena planificación y calendarización de estas actividades es vital para su consecución en tiempo.

- No importante y no urgente: finalmente, aquí están todas esas acciones que no nos aportan demasiado pero que, incluso a veces inconscientemente, nos hacen desviar el foco de lo prioritario y perder nuestra concentración.⁹⁸

Leyes de la gestión del tiempo.

✓ Ley de Pareto (Ley 20/80)

“El 20% del tiempo de trabajo de una persona, contribuye al 80% de los resultados y viceversa”.

El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Joseph Juran en honor al economista italiano Vilfredo Pareto (1848 – 1923), quien realizó un estudio sobre la distribución

⁹⁸ CLEAR, James.” Este es el método de la Caja de Eisenhower para impulsar tu productividad” {en línea} {27 de octubre de 2018}. Disponible en: (<https://www.entrepreneur.com/article/267004>).b

de la riqueza en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza. Con esto estableció la llamada “Ley de Pareto”, según la cual la desigualdad económica es inevitable en cualquier sociedad. Pareto enunció el principio basándose en el denominado conocimiento empírico. Observó que la gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los «pocos de mucho» y los «muchos de poco»; se establecían así dos grupos de proporciones 80- 20 tales que el grupo minoritario, formado por un 20% de población, ostentaba el 80% de algo y el grupo mayoritario, formado por un 80% de población, el 20% de ese mismo algo.

En la gestión del tiempo, la ley de Pareto se busca que el 20% de las acciones más productivas e importantes se obtenga el 80% de los resultados propuestos, con la finalidad de ayudar a identificar aquellas acciones más relevantes permitiendo enfocar las que requieren mayor atención con el fin de optimizar los tiempos propuestos. En las empresas prestadoras de servicios, la ley de Pareto es un principio fundamental para la ayuda de optimizar las tareas, pues se busca el cumplimiento de los objetivos, con eficiencia y eficacia, identificando las actividades que perjudican y eliminándolas con la finalidad de decidir qué factores de la empresa son más estratégicos.

✓ Ley del criterio ABC.

Una forma ampliada y muy utilizada del principio anterior, es la que conocemos como “Criterio ABC”. Supone utilizar 3 conjuntos en lugar de dos.

□ En su aplicación a la gestión del tiempo, el criterio ABC recuerda que una pequeña parte del tiempo de trabajo produce la mayor parte de los resultados: el 15% de las actividades origina el 65% de los resultados. A este grupo lo llamamos A.

□ El 20% de las actividades origina el 20% de los resultados. A este grupo lo llamamos B.

□ El 65% de las actividades tan sólo aporta el 15% de los resultados que falta. A este grupo lo llamamos C.

Un análisis del valor de la utilización del tiempo muestra que el tiempo dedicado a la realización de las tareas muy importantes (A), importantes (B) y menos importantes (C) no se corresponde necesariamente con el valor que dichas tareas representan para el cumplimiento de una determinada función.

CLASIFICÁNDOLAS en A-B-C según su importancia: Prioridades ABC:

□ Las tareas A son los más importantes: Únicamente pueden ser llevadas a cabo por la persona en cuestión, bien ella sola o en colaboración con un equipo responsable (NO DELEGABLES), y son del máximo valor para el cumplimiento de la función encomendada.

□ Las tareas B son, por lo general, tareas importantes y también delegables.

□ Las tareas C son las de menor valor para el cumplimiento de una función, si bien son las que consumen la mayor parte del tiempo que dedicamos a nuestro trabajo (trabajos rutinarios, papeleo, lecturas, teléfono, actas, correspondencia, otros trabajos administrativos, etc.).

Según el autor el criterio ABC permite catalogar aquellas tareas que requieren prioridad dependiendo el cumplimiento de los objetivos, es similar a la ley de Pareto por los porcentajes que esta arroja, pero se pueden catalogar según la necesidad, por ejemplo, las tareas que se acercan a la meta son de tipo A, las ligeramente cercanas a los objetivos son de tipo B, y aquellas no se acercan a los objetivos planteados por la compañía son de tipo C.

✓ Ley de Parkinson

“Todo trabajo se dilata indefinidamente hasta llegar a ocupar la totalidad del tiempo disponible para su completa realización”

La Ley de Parkinson, explica por qué las cosas llevan más tiempo del que deberían, trabajar sin plazos, sin tener en cuenta la existencia de otras tareas que también deben ser realizadas supone un elevado riesgo. Hay razones para explicar esta ley y todas giran en torno al hecho de que tanto consciente como inconscientemente adaptamos el inicio, la preparación, el ritmo de ejecución y su terminación, en función del tiempo que hemos decidido dedicarle (y no del que estrictamente necesitaría). Una programación corta, sin que se alcance el tiempo de máximo rendimiento, conduce a la improvisación y, previsiblemente, a la chapuza. Una programación demasiado larga dará lugar a perfeccionismos estériles.

Por eso, es importante saber ajustar a las tareas el tiempo necesario. Si se tiende al perfeccionismo, hay que exigir las tareas dentro del plazo previsto sin aceptar dilaciones y si, por el contrario, se tiende al exceso de confianza, conviene dividir las tareas en etapas intermedias y hacer un seguimiento cerrado de los inicios, ritmos y entregas.

Según el autor la Ley de Parkinson una tarea se debe colocar como importante y compleja en relación al tiempo que le asigne para su consecución, eliminando aquellos obstáculos que impide el cumplimiento de los objetivos para poder focalizar la atención en lo importante. ⁹⁹

CONCLUSIONES

En conclusión, los fundamentos teóricos permitieron dar a conocer la importancia de la gestión del tiempo en las organizaciones, ya que a través de estos la planificación y la fijación de objetivos permiten que los directivos y mandos medios con lleven al cumplimiento de metas con mayor eficiencia y mejores resultados.

⁹⁹ PEREZ ORTUÑO, Pablo. "Gestión eficaz del tiempo". {En línea}. {25 octubre de 2018}. Disponible en: http://www.carm.es/web/integra.servlets.Blob?ARCHIVO=0-2794_Gesti%F3n%20del%20tiempo.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=33423&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c%24m2809.

Un buen manejo del tiempo con llevan al éxito de las organizaciones y personas, pues el saber gestionar el tiempo en la vida personal también es fundamental pues si no se sabe administrar lo que es de uno, no sobra administrar el tiempo en la organización donde labora; cuando se organiza las actividades y se distribuye el tiempo con metas claras permite aumentar la eficiencia y adquirir competencias relacionadas con la gestión del tiempo.

En la actualidad la administración del tiempo en las diferentes áreas de las organizaciones es fundamental para la obtención de resultados, pues es un recurso importante que debe poseer un directivo, ya que una mala planificación permite perder tiempo y dinero, por eso es esencial tener claro cuáles son los elementos que hacen perder tiempo por ejemplo la mala organización, llamadas telefónicas, reuniones mal planificadas, redes sociales, etc., más conocidos como ladrones del tiempo internos y externos.

Una buena organización del tiempo debe ir conjunta con la coordinación del personal de la empresa ya que cuando se sabe distribuir las tareas y existe una buena comunicación las áreas de cada empresa cumplen con sus metas eficaz y eficientemente.

Anexo C. CORRELATORIA SESION I

Sesión I

Seminario de Estrategias de la gestión del tiempo en gerentes y mandos medios de empresas de servicios para mejorar los procesos y la productividad.

Tema específico: Fundamentos teóricos de la gestión del tiempo.

Presentado Por: Liseth Helena Rueda Ardila

Fecha: 03 de noviembre 2018

ASPECTOS QUE COMPLEMENTAN EL TEMA DE EXPOSICIÓN

El tiempo es un recurso que todos los días tenemos a nuestra disposición para cumplir con nuestro propósito en la vida. Es nuestra decisión tomar la responsabilidad en que queremos invertir nuestro tiempo, podemos llegar hacer muy productivos si en realidad es lo que nos motiva cada vez que abrimos los ojos a primera hora del día.

No podemos decir que no tenemos tiempo pues somos nosotros quienes tenemos la limitación cerebral, lo que no sabemos es administrar lo que debemos hacer y no tenemos clara la misión y visión de nuestras vidas y en el entorno laboral.

PRIORIZAR 3 PROYECTOS, DEFINIR OBJETIVOS Y TAREAS

Para poder ser altamente productivo y no perder el tiempo, se debe priorizar 3 proyectos, los cuales se convertirán en objetivos concretos para cada semana y cada mes, estos te ayudarán a definir las tareas de cada día.

“No empezar un día, una semana, un mes sin planificarlos” - Jim Rohn, empresario estadounidense, autor y orador motivacional

Es necesario identificar las tareas asignadas al día y en el transcurso de los 30 días que componen el mes pues por más curioso que parezca todo está en secuencia,

si no tenemos una adecuada identificación para establecer una planificación ordenada de manera que se pueda ejecutar y terminar, de ello depende de la productividad individual y de los equipos de trabajo.

Es necesario establecer límites a nuestros proyectos personales y profesionales ya que suele ser difícil realizar todo al mismo tiempo, el establecer límites nos permite desarrollar habilidades directivas.

Después de este breve análisis es necesario que se establezcan 3 proyectos a largo plazo, has de descomponerlos en pequeños proyectos. La redacción de estos proyectos y la descripción en objetivos y tareas, es un muy buen ejercicio para confirmar la credibilidad del proyecto y las ganas que tienes de conseguirlo. Cada mes, cada semana, intenta definir los objetivos que tienes para estos proyectos.

- ♣ Teniendo menos proyectos, concentrarás tu energía en estos proyectos y solo en estos.
- ♣ Teniendo objetivos accesibles y graduales, cada semana, cada mes, mediremos el avance, la situación de cada proyecto.

PASOS A DAR Y REGLAS PARA LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN TU NEGOCIO

“La gente me considera como un experto de la gestión del tiempo. Me veo más como un experto de la gestión de las prioridades, valorando bien las cosas. Sé que inversión tiene más rendimiento para mi futuro”. Timothy Ferriss, autor la Semana de 4 horas.

Focalízate sobre lo importante y prioriza. Trata de aplicar la ley de Pareto en todo, sin limitación, que dice que el 80% de las consecuencias vienen del 20% de las causas, el 80% de los resultados dependen del 20% del trabajo y el 80% de los beneficios de una empresa están generados por el 20% de sus productos y clientes. Intenta suprimir todo lo que realmente no es imprescindible para tu negocio (¿Es necesario, si o no? ¿Si no lo hago, qué pasa?) y subcontrata las tareas secundarias para concentrarte sobre las tareas que tienen más impacto en tu futuro.

- ♣ Clasificar las tareas a realizar entre: acción urgente e importante, acción urgente y no importante, acción no urgente e importante y acción no urgente y no importante
- ♣ Organiza tu jornada antes de empezar el día para no dejar que los demás organicen tu tiempo. Define y escribe las 3 tareas más importantes del día las que son normalmente una desagregación de tus proyectos. Intentar empezar el día trabajando sobre estas tareas.
- ♣ Limita el tiempo de cada tarea, fíjate unos plazos. Ley de Parkinson: una tarea utiliza todo el tiempo definido o todo trabajo se dilata para ocupar el tiempo disponible. No digas necesito 3 semanas para realizar un trabajo, sino necesito 4 horas.

Concéntrate al 100% en cada actividad: si redacto un artículo lo redacto, si juego con los amigos, juego. Aprovecha el momento al 100%.

- ♣ Limita las interrupciones. Ley de las secuencias homogéneas: sin interrupción, la gente necesita menos tiempo para sus tareas porque unos minutos son necesarios para concentrarse en cada tarea. Consejo: Aislaros y reservad unos momentos para vosotros, poniendo el teléfono en modo reunión y cerrando el Email.

Nota: el email puede ser un elemento importante de no-productividad. reglas fundamentales para los emails: no abrir el email al principio del día y abrir tu buzón de email en horarios determinados. Ej.10am – 4pm.

Haz enseguida, todo lo que se puede hacer en menos de 3 minutos (así te quitas de en medio las pequeñas acciones que distraen).

- ♣ Haz las tareas más desagradables durante las primeras horas del día (quizás serán un TMI). El riesgo es que vayas posponiendo cada día este tipo de trabajo, hasta llegar a un límite donde tendrás que trabajar con urgencia.
- ♣ No ajustes demasiado tu agenda, deja un poco de tiempo a los imprevistos o retrasos. Consejo: Sobre evalúa el tiempo necesario para un trabajo (multiplica los tiempos con un coeficiente) y reserva unos minutos entre cada reunión. ¿Ser optimista en la vida?, Si, pero no con los tiempos: Fíjate plazos realistas.
- ♣ Cambia de tarea, diferencia las actividades durante el día. No todas las actividades exigen la misma concentración y hay que ser consciente de los momentos en los que somos más eficaces para programar los trabajos el momento oportuno.

Aprende a saber decir “NO” a todas las solicitudes que tengas y que no contribuyan a que consigas tus proyectos o que no tengan un interés claro para ti.

Acuérdate de tomar algunas pausas para retomar fuerzas e inspiración. Ordena tu despacho, tu espacio. A La naturaleza, no le gusta el vacío: cuanto más espacio tenemos, más espacio utilizamos. En consecuencia, acumulamos los documentos y después perdemos tiempo en buscarlos e incluso podemos llegar a perderlos. Consejo: en el ordenador, en el buzón Email, en el armario, trata de tener las carpetas bien identificadas (el menor número de carpetas posibles), renombra los ficheros para encontrarlos fácilmente, suprime enseguida los documentos inútiles y clasifica los demás.¹⁰⁰

MAS SOBRE LAS LEYES DE GESTION DEL TIEMPO

✓ Ley de Carlson o ley de las secuencias homogéneas

La ley de Carlson es el principio sobre el que se cimenta la cultura del timeboxing, que ha dado lugar a algunas de las técnicas más conocidas para mejorar la productividad personal como puede ser la técnica Pomodoro.

Se puede enunciar de la siguiente forma:

El trabajo interrumpido será menos efectivo y tomará más tiempo que el que se ejecuta de manera continua.

La lección más importante que podemos extraer de este principio es que la multitarea es la muerte de la productividad personal. Si necesitas hacer varias cosas el mismo día busca un momento apropiado para hacer cada una de ellas. Si haces varias cosas a la vez no terminarás nada de lo que has empezado.

¹⁰⁰ Infoautonomos. “Gestión del tiempo”. {en línea} {26 octubre de 2018} Disponible en: (<https://infoautonomos.eleconomista.es/habilidades-directivas/gestion-del-tiempo/>)

La segunda lección importante es que debemos aprender es que tenemos que ser muy conscientes de la importancia de gestionar adecuadamente las interrupciones.

Cuando nos interrumpen en el trabajo no solo están apartándonos de nuestra tarea durante el tiempo que dura la interrupción, sino que están rompiendo un estado mental de concentración y compromiso al que cuesta llegar cuando nos ponemos hacer algo. Rompen nuestro ciclo de trabajo y hacen que este se prolongue en el tiempo.

Pequeñas técnicas como la técnica de la tarjeta roja, el uso apropiado de trucos como la ley de los dos minutos de David Allen y, sobre todo, una fuerte cultura de equipo acerca del respeto por el trabajo de los demás y de los tiempos de trabajo y descanso nos ayudarán a maximizar la eficacia de nuestras tareas. Lo primero que debemos saber para ser más productivos es que, cuando estemos ejecutando una tarea, debemos enfocarnos en lo que estamos haciendo y evitar distracciones hasta que la terminemos.¹⁰¹

✓ Efecto *zeigarnik*, termina lo que empieces

El Efecto *Zeigarnik* es sin duda una de las teorías que más me han llamado la atención en los últimos meses porque explica muchas cosas acerca de los sistemas de productividad personal que últimamente están más de moda. Concretamente, podría considerarse el principio psicológico que explica la eficacia inmediata de la aplicación de GTD.

✓ El Efecto *Zeigarnik* se enuncia de la siguiente manera:

¹⁰¹ GRIFOL, Daniel. “Ley de Carlson o ley de las secuencias homogéneas”. {en línea} {octubre 25 de 2018}. Disponible en Internet: (<http://danielgrifol.es/ley-de-carlson-o-ley-de-las-secuencias-homogeneas/>)

Nuestro cerebro tiene de a recordar las tareas inacabadas antes que las tareas que ya hemos terminado.

Es decir, si terminamos algo, nuestra mente libera los recursos que ha empleado para la consecución de esta tarea y sigue adelante. Si no la terminamos, los recursos que ya hayamos empleado para completarla permanecerán dentro de nuestro circuito psicológico para que podamos hacer uso de ellos hasta que podamos darla por terminada o hasta que la desechemos completamente.

Como decía, esto es muy interesante porque está escondido tras muchos de los consejos más prácticos y sencillos que se le pueden dar a alguien para que mejore su productividad:

- Ten siempre listas de tareas
- No hagas varias cosas al mismo tiempo
- Termina lo que empieces
- Intenta terminar tareas antes de empezar otras nuevas
- Saca de tu cabeza todo lo que no necesites para completar la tarea que estás haciendo

El cerebro humano es una herramienta muy potente, pero, por desgracia, cuenta con recursos limitados. Terminando tareas y enfocando nuestra mente en la consecución de unos pocos objetivos cada vez conseguimos emplear mejor nuestra energía y, por tanto, ser más eficientes.

Si dejamos que nuestras tareas sean controladas por los acontecimientos y empezamos nuevas tareas sin haber completado las anteriores, seremos víctimas del Efecto Zeigarnik. Nuestra mente empleará más recursos en almacenar información relativa a las cosas que no hemos terminado que en procesar la información que necesitamos para completar la tarea que estamos ejecutando en

este momento. Nos resultará cada vez más complicado poder llevar a término lo que empezamos.¹⁰²

REFLEXIÓN CRÍTICA

CONTENIDO

ASPECTOS RELEVANTES DEL TEMA

La relatora fue enfática en el marco teórico, mencionando varios conceptos de diferentes autores pero que todos enfocados a: el tiempo es un recurso que debemos aprovechar al máximo para poder ser productivos, tratar de evitar aquellas acciones que desenfocuen el desarrollo de las actividades, mencionado por la autora la autora Mayelin García Remus, como ladrones del tiempo.

La correlatora en sus aportes adicionales del tema, destaca que una persona debe organizar el día, la semana y el mes fijando tres proyectos que sean de fácil alcance para desarrollarlos y cumplirlos, de manera que el individuo tenga la capacidad de trabajar de manera responsable y ordenada en lo que se ha propuesto y así pueda comprometerse con otras tareas.

Adicional se incluyen otras leyes donde se evidencia métodos para gestionar mejor el tiempo y así fortalecer la efectividad y productividad, entre los métodos se destacan el método del Pomodoro y el método GTD.

ACUERDOS Y DESACUERDOS

La correlatora se encuentra en acuerdo que el tiempo es un recurso no recuperable y que se debe aprovechar de manera efectiva y responsable.

¹⁰² GRIFOL, Daniel. “Ley de Carlson o ley de las secuencias homogéneas”. {en línea} {octubre 25 de 2018}. Disponible en Internet: (<http://danielgrifol.es/ley-de-carlson-o-ley-de-las-secuencias-homogeneas/>)

Antes de enfocar el hábito de gestionar bien el tiempo es necesario la apropiación de cada una de las tareas que se propongan, ya que no se puede desarrollar una adecuada gestión, si el individuo no está enfocado al logro de objetivos personales y colectivos. es importante tener en cuenta los diferentes métodos de planificación para llevar acabo cada una de las tareas asignadas.

Si bien una persona organizada en su vida personal, es una persona que tiene la capacidad de enfocarse al logro de metas empresariales, es un líder comprometido con la capacidad de apalancar a su equipo de trabajo y envolverlos en la misión y visión empresarial proyectando el beneficio personal y colectivo.

CLARIDAD DE LA EXPOSICIÓN

La primera sesión de relatoría, se llevó a cabo de forma ordena, concreta y con buena información lo que resalta que la información expuesta fue previamente consultada en diferentes fuentes bibliográficas y de internet.

CAPACIDAD DE COMUNICAR Y LIDERAR EL GRUPO

María Paola Ramírez, quien fue la persona encargada el día 03 de noviembre de 2018 de dirigir la relatoría sobre el tema conceptual de la Gestión del tiempo, aunque que se mostró un poco nerviosa, supo dominar sus emociones para así tener una exposición fluida que le permitiera transmitir la información a quienes participamos de ella.

Se resalta el compromiso y dedicación para el proyecto lo cual transmite de seguridad al grupo para llevar con éxito el desarrollo del documento final.

Anexo D. PROTOCOLANTE IISESIÓN

Sesión 2. Seminario de Estrategias de la gestión del tiempo en gerentes y mandos medios de empresas de servicios para mejorar los procesos y la productividad.

Tema específico: Metodologías y estrategias de la gestión del tiempo.

Fecha: 01 de diciembre de 2018

ASISTENTES Y FUNCIONES:

Estudiantes:

Relator: Liseth Helena Rueda Ardila

Correlator: Edita Castillo Acevedo

Protocolante: María Paola Ramirez Diaz

Tutor: Ing. Luz Helena Villamizar Cáceres.

COMENTARIOS DEL PROTOCOLO ANTERIOR

La directora recomienda profundizar los temas de los fundamentos teóricos en la gestión del tiempo, sus conceptos y colocar imágenes alusivas al tema.

EVALUACIÓN DE LA RELATORÍA Y CORRELATORÍA

Siendo las 6:30 am se da inicio a la segunda sesión del seminario de investigación, la ingeniera Luz Helena Villamizar Cáceres habiendo aprobado la información contenida en la plantilla de la relatora Liseth Helena Rueda y en razón a que se encuentran todas las integrantes del seminario para el desarrollo y cumplimiento de cada uno de los roles, se concede la palabra al protocolante María Paola Ramirez Diaz, quien da los parámetros para el desarrollo de la sesión y cede la palabra a la relatora.

DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN

Relatora

Liseth Helena Rueda Ardila, da inicio con la teoría ¿Qué es la metodología? Y ¿Que son las estrategias?, con la finalidad de dar a conocer su concepto buscando que los participantes conozcamos el objetivo e importancia de la metodología en la gestión del tiempo en el desarrollo profesional. Apoya su relatoría con presentación en Power Point.

Considera que el liderazgo es fundamental para la gestión del tiempo, porque el líder es quien nace, pero también quien se hace, ya que se apersona y toma la vocería, empoderándose de los objetivos de la empresa y retroalimentado a su equipo de trabajo para lograr gestionar el tiempo.

SUBTEMAS

✓ ¿Qué es la metodología?

La relatora explica que la metodología es la conceptualización que tiene una empresa en cómo va a trabajar todos los procesos y como los va empalmar al diario que se vayan construyendo su objetivo final a largo plazo.

✓ ¿Qué es estrategia?

Se planteó que las estrategias tratan de cómo la empresa va a crear valor, que le va a ofrecer a la sociedad y como va a establecer sus cumplimientos tanto en la parte operativa y comercial para mantenerse en el mercado.

✓ ¿Qué es el liderazgo?

Se indicaba que para hablar de gestión del tiempo y metodologías se debe hablar primero de liderazgo ya que es fundamental para gestionar bien el tiempo, porque el líder es quien nace, pero también que es quien se hace, ya que a medida que una persona va recopilando información tendrá la capacidad si la enfoca al objetivo deseado. El buen líder es aquella persona que toma la vocería para implementar los procesos o las estrategias y quien se empodera de los objetivos de la empresa

y es capaz de introducir a todo su equipo de trabajo para que esos objetivos se cumplan. Para que haya una buena gestión del tiempo es el líder quien debe tomar la vocería con las retroalimentaciones que su equipo de trabajo haga para que se pueda gestionar bien el tiempo.

✓ Alineación total

La alineación total es un factor importante. Como ejemplo se encuentra el libro del autor Riaz Khadem “Alineación total” el cual trata de una empresa de producción donde se realiza una alianza entre dos empresas, donde una de ellas se encuentra ya posesionada y la otra en decaimiento, se asociaba con el libro “La meta” autor Eliyahu Goldratt; ya que tiene una similitud, en resumen trata de una persona encargada la cual tenía un asesor quien le dio a conocer que existía un cuello de botella, donde existían problemas en las áreas de trabajo, ocasionando problemas de gestión del tiempo y malas relaciones laborales en los equipos de trabajo, desenfocándose en lo que en verdad se debían enfocar, lo que era establecer o fijar la visión de la empresa.

Retomando el libro de Riaz Khadem para que exista una alineación total, la persona que tiene el liderazgo y todas las dependencias de la empresa se deben empoderar de lo que es la misión, visión y valores corporativos, ya que la visión de la empresa tiene unos objetivos macros, pero para que estos objetivos se cumplan cada dependencia debe establecer y empoderarse de los objetivos micros, por ejemplo si es la parte de producción esta área debe establecer los tiempos en que se va a comprometer a entregar la producción, como lo van hacer, establecer un plan de trabajo por órdenes de compra, y para el caso de las empresas de servicios se debe establecer cuanto tiempo se va a demorar, ella indicaba que era complejo ya que existían muchos factores que podían afectar que los tiempos se cumplieran, pero de igual manera se debía establecer un plan de trabajo en que los tiempos se respetarán.

Reitera que en la alineación total se debe establecer un tiempo, ya que la metodología del GTD (Autor David Allen) se debe dar un tiempo mínimo de 3 minutos, máximo 5 para establecer una tarea, y si en este tiempo establecido no se puede desarrollar o resolver la tarea debería dar paso a la siguiente, ya que envolvía en una única tarea y dejaba en stock otros procesos que le podían encadenar en otros más certeros y positivos a corto, mediano y largo plazo.

✓ **Los siete hábitos de la gente altamente efectiva**

Enfatiza que es una metodología establecida por el autor Stephen Covey, donde para que una persona sea efectiva debe tener en cuenta 7 hábitos importantes, los cuales se distribuyen en tres procesos:

- Se proactivo, es decir, de que, manera usted puede establecer su capacidad para desarrollar varias tareas de tal manera que sea efectivo.
- Empieza con un fin en mente, es empezar con un claro objetivo, estableciendo metas, con la finalidad de que cada paso se dirija la dirección con el fin de lograr el éxito de la meta establecida.
- Establece primero lo primero, es establecer prioridades, es decir, que le va a retribuir ganancia, se debe tener disciplina para priorizar las actividades del día a día, con el objetivo de alimentar durante el día en los procesos laborales y familiares y organizando el tiempo para que este sea equitativo.
- Piensa en ganar / ganar, es establecer relaciones efectivas, pues el objetivo debe ser claro y que permita el éxito, con la finalidad de que la solución o acuerdo beneficie y satisfaga a ambas partes.
- Procura primero comprender y después ser comprendido, siempre se debe procurar primero comprender para ofrecer soluciones efectivas que permitan el logro de los objetivos por su equipo de trabajo.

Comparte en su experiencia de Líder en el Banco Avvillas, que existe un liderazgo monopolizado, ya que ha observado que la gente ha perdido su autonomía para ejercer su cargo, su equipo de trabajo se encuentra perdidos y no son capaces de efectuar sus tareas con éxito y sacando excusas para llevar su día a día.

- La sinergia, es entender y valorar las diferencias en otras personas para obtener un engranaje y así se pueda cumplir el objetivo planteado.

- Afiliar la sierra, es ser efectivos, que tan dispuesto se encuentra la persona al cambio, con el fin de que me pueda ganar yo, mi equipo de trabajo y mi entorno.

✓ **Técnica GTD (Autor David Allen)**

Es una técnica que consiste en la manera en que las tareas que tenemos en mente se pueden estructurar para que vayan saliendo de forma ordenada y así lograr tener una buena gestión del tiempo.

Las siglas GTD son "*Getting Things Done*", un método de gestión del tiempo, que se corresponde con el libro del mismo título, "Organízate con eficacia".

El objetivo de la técnica GTD es facilitar la planificación. Es decir, escribir en una lista todas las acciones que debemos llevar a cabo para evitar bloqueos y acometer tareas más largas y trabajosas con una actitud más activa.

✓ **Técnica del pomodoro**

Profundizaba que era un método para mejorar la administración del tiempo dedicado a una tarea. Fue desarrollado por Francesco Cirillo a fines de la década de los 80. Se usa un temporizador para dividir el tiempo en intervalos indivisibles, llamados pomodoros, de 25 minutos de actividad, seguidos de 5 minutos de descanso.

INTERVENCIÓN DE LA CORRELATORA

Se complementaba en la relatoría, la importancia de ser proactivo y productivo.

Indicaba que el liderazgo, es aquel el líder que nace y para ser un gran líder, y para ello se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ La preparación y capacitación.
- ✓ Parte el ser y no del nacer, es lograrse colocar se en los zapatos de la otra persona.

Compartía su experiencia del seminario “Esencia de ventas” por parte de Lida Arias, donde comunicaban que todo parte de la esencia del ser, de cómo logro gestionar y colocarme en los “zapatos del otro” para lograr ser eficazmente productivo, con el fin de gestionar el tiempo y no perderlo. Un ejemplo son las ventas intangibles, porque son las que más tiempo tardan en materializarse, donde se debe hacer un análisis tan profundo de sus clientes, anticipándose a lo que cliente va a necesitar, conocer el cliente, estudiarlo esto va de la mano de la productividad, de ser proactivo pues es anticiparse con algo real.

Igualmente, indica que en las organizaciones pequeñas no existen procesos definidos lo que con llevan a que los trabajadores sean recargados de trabajo y no exista en una buena gestión del tiempo, en cambio las grandes empresas sus procesos se encuentran estructurados permitiendo su buena gestión del tiempo. Es importante que las organizaciones capaciten a su personal con el de conocer las metodologías y estrategias con la finalidad de realizar de forma eficiente las tareas.

Complementaba dando a conocer algunas herramientas gratuitas para el buen manejo de la gestión del tiempo,

- ✓ *Basecamp*. Todo un referente en el campo gracias a las múltiples características de las que dispone. Destaca, por ejemplo, su capacidad para aclarar e iniciar discusiones, realizar un seguimiento del proceso, organizar y almacenar archivos o compartir la información recabada con aquellas personas que también participan en el proyecto. *Basecamp* consigue que el trabajo parezca menos trabajo.

- ✓ Google Calendar: Es un espacio personal gratuito que ofrece Google a todos aquellos que disponen de una cuenta de usuario (es gratis) para que puedan crear, gestionar y compartir eventos dentro de sus agendas.

ANOTACIONES Y PREGUNTAS DE LOS PARTICIPANTES

- ✓ ¿Una persona que no es líder podrá llevar una buena gestión del tiempo?

Cada una de las participantes comentaban que no es necesario ser líder para ser capaz de gestionar el tiempo, por ejemplo, las personas administrativas son capaces de gestionar el tiempo, ya que siguen un orden de tareas, con el fin de cumplir su objetivo, para un líder ser buen gestor del tiempo debe ser el eje fundamental que dirige a su grupo de trabajo con la finalidad dirigirlos hacia el logro de los objetivos comunes.

- ✓ ¿Qué es autoliderazgo?

Cada una de las participantes indican que el autoliderazgo es el controlar las emociones, es gestionarse uno mismo, es ser líder de sí mismo, pues el buen liderazgo empieza por el autoliderazgo.

En la discusión se comentaba el libro ¡Aquí no hacemos las cosas así! Escrito por el autor John Kotter, Holger Rathgeber, donde trata de una historia sobre el auge y caída de las organizaciones y como logran que se reinventen, basadas en las suricatas. En este libro se comentan las diferencias que existen entre la gestión y el liderazgo.

GESTION	LIDERAZGO
Tiene Planificación	Tiene establecimiento de dirección
Elaboración de presupuesto y funciones	La alineación de las personas y uno mismo.
La medición.	La motivación.
La resolución de problemas.	La movilización de problemas.



En el libro se puede evidenciar que en el liderazgo nadie nace líder, sino que se va creando con el tiempo, muchos líderes no gestionan y muchos gestores no son líderes, a veces el líder debe buscar una mano ayuda que le colabore en liderar y medir a las personas con el fin de facilitar los procesos. Todo gestor del tiempo debe poseer un poco de autoridad, como dice Peter Drucker “El tiempo es el medio dentro del cual el dirigente realiza todas sus actividades. El directivo que no sepa administrar bien su tiempo es difícil que pueda administrar bien otras cosas”.

- Cómo se planteó si cada una de las participantes de la relatoría manejamos bien el tiempo.

Cada una de las participantes género que no sabe gestionar el tiempo, por diferentes razones, ya que existes prioridades urgentes e importantes, lo que con lleva a una mala planificación y por ende a no obtener el objetivo o meta propuesto.

REGLAS METODOLÓGICAS UTILIZADAS

La metodología utilizada fue por medio electrónico, ayudas audiovisuales, presentación en Power Point, investigación realizada de cada uno de los subtemas.

CONCLUSIONES

Se concluye, que, para gestionar correctamente el tiempo, primero debe existir el autoliderazgo, pues no solo implementar estrategias y metodologías permitirán tener la capacidad de cumplir a cabalidad los objetivos propuestos.

Se plantearon diferentes teorías que permiten llevar a cabo una buena gestión del tiempo, por ejemplo, la teoría de GTD siendo su objetivo facilitar la planificación con el fin de evitar bloqueos en las tareas a ejecutar, o la de Pomodoro, la cual es utilizar un temporizador para dividir el tiempo en intervalos indivisibles. También se propusieron herramientas electrónicas que permiten llevar a cabo la gestión del tiempo y el empoderamiento de las tareas que tenga asignadas. Se propone el libro de Steven Covey, una herramienta selectiva para aquellas personas que quieran mejorar su productividad diaria a través de siete pasos efectivos.

TEMA DE LA SIGUIENTE SESIÓN

La siguiente sesión será realizada el 15 de diciembre de 2018 en el horario de 6:00 a 10:00 am el tema a desarrollar será **Experiencias de éxitos para la optimización del tiempo y mejorar la productividad adoptadas en empresas de servicios**, y los 3 subtemas propuestos para el desarrollo del tema principal

- La buena gestión del tiempo como habilidad directiva.
- Ventajas y beneficios de la organización del tiempo.
- Habilidades que debe desarrollar un líder para manejo del tiempo.

Participantes de la siguiente forma

DIRECTOR	Luz Helena Villamizar
RELACTOR	Edita Castillo Acevedo
CORRELATOR	María Paola Ramírez Díaz
PROTOCOLANTES	Liseth Helena Rueda Ardila

Anexo E. RELATORA II SESIÓN

Sesión #2

Seminario de Estrategias de la gestión del tiempo en gerentes y mandos medios de empresas de servicios para mejorar los procesos y la productividad.

Tema específico: Metodologías y estrategias de la gestión del tiempo.

Presentado Por: Liseth Helena Rueda Ardila

Fecha: 01 de diciembre 2018

OBJETIVO:

Reconocer sobre metodologías y estrategias de gestión del tiempo que permitan tener líderes proactivos y participativos en la alineación de los colaboradores en la misión visión y valores corporativos dentro de las organizaciones prestadoras de servicios.

FUENTES DE INFORMACIÓN

ARANA, Arnoldo. “El líder y el alineamiento del equipo de trabajo” {en línea} {12 noviembre de 2018}. Disponible en: (https://degerencia.com/articulo/el_lider_y_el_alineamiento_del_equipo_de_trabajo/).

CLEMENT, Axelle. “La gestión del tiempo de un líder”. {en línea} {12 noviembre de 2018}. Disponible en: (<https://pasosparaserlider.wordpress.com/2010/11/23/la-gestion-del-tiempo-de-un-lider/>)

CONEXIÓN ESAN. “¿Qué es la estrategia empresarial y cómo ella se relaciona con el BSC?” {en línea} {12 noviembre de 2018}. Disponible en: (<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-la-estrategia-empresarial-y-como-ella-se-relaciona-con-el-bsc/>).

COVEY, Stephen. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires: Paidós plural, 2003. 206p.

DARDER, Sonia. Pinterest. [Infografía]. “25 pasos para salir de tu zona de confort”. {en línea} {12 noviembre de 2018}. Disponible en: (<https://co.pinterest.com/pin/394768723572155842/>)

EL PORTAFOLIO. “Alineación Total mejora desempeño hasta en 50 por ciento”. {en línea} {12 noviembre de 2018}. Disponible en: (<https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/alineacion-total-mejora-desempeno-50-ciento-60600>)

GALARZA, Mario. “Alineación total”. {en línea} {12 noviembre de 2018}. Disponible en: (<https://atelier-kv.com/alienacion-total-indispensable/>).

LA FÁBRICA DEL TIEMPO. “Los 10 mandamientos para la gestión del tiempo más eficaz. Aumenta tu productividad”. {en línea} {12 noviembre de 2018}. Disponible en: (<https://co.pinterest.com/pin/203647214373332099/>)

MUÑOZ Santivañez y CLARK, Milton. “Liderazgo integral”. {en línea} {12 noviembre de 2018}. Disponible en: (https://degerencia.com/articulo/liderazgo_integral/).

NUÑO, Agustín. “El líder y su gestión del tiempo”. {en línea} {12 noviembre de 2018}. Disponible en: (<https://agustinnuno.com/el-lider-y-su-gestion-del-tiempo/>).

PALOMO VADILLO, María Teresa. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. España: Ediciones Alfaomega, 2012. 280p.

PÉREZ PORTO, Julián y GARDEY, Ana. “Definición de metodología”. {en línea} {12 noviembre de 2018}. Disponible en: (<https://definicion.de/metodologia/>).

Qualylife Colombia. “5 consejos de gestión del tiempo”. {en línea} {12 noviembre de 2018}. Disponible en: (<https://co.pinterest.com/pin/805088870861395953/>)

QUEVEDO STINSON, Esteban. “Alinear personas y estrategia organizacional”. {en línea} {12 noviembre de 2018}. Disponible en: (<http://www.logisticasud.enfasis.com/articulos/71711-alinear-personas-y-estrategia-organizacional->)

REINA, María. “La alineación estratégica”. En: El Portafolio. (Julio.2015) p 1.

REMICA EMPLEO. “Misión, visión y valores”. {en línea} {12 noviembre de 2018}. Disponible en:(https://remicaempleo.es/wp-content/uploads/2016/04/mision-vision-y-valores_apaisado.jpg).

REMICA EMPLEO. “Gestión por valores ¿Cómo alinear a los colaboradores con la empresa?” {en línea} {12 noviembre de 2018}. Disponible en:(<https://remicaempleo.es/gestion-por-valores/>).

ROJAS, Poulette. “11 cosas que la gente super productiva hace diferente”. {en línea} {12 noviembre de 2018}. Disponible en:(<https://co.pinterest.com/pin/682858362222448936/>).

SALAS, Rodolfo. “Estrategias de negocios”. {en línea} {12 noviembre de 2018}. Disponible en:(<https://estrategiasdenegocios.blogspot.com/2013/01/liderazgo-integral.html>).

TAYLOR, Edgar. “Misión, visión y valores”. {en línea} {12 noviembre de 2018}. Disponible en:(<https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores/>)

VOGEL, Mario Héctor. “Estrategia Empresarial Competitiva con Balanced Scorecard”. {en línea} {12 noviembre de 2018}. Disponible en:(<https://www.tablerodecomando.com/estrategia/>).

PREGUNTAS QUE MOTIVAN LA INVESTIGACIÓN

- ¿Qué es metodología?
- ¿Qué es estrategia?
- ¿Qué es liderazgo?
- ¿Por qué es importante el alineamiento del personal en los objetivos de la organización?
- ¿Cuáles metodologías y estrategias son efectivas para un liderazgo integral que permita una buena gestión del tiempo?
- ¿Se puede ser proactivo si existe una planeación organizada y objetiva?
- ¿Por qué desarrollar programas de capacitación efectivos?
- ¿Cuáles son las metodologías y estrategias más reconocidas en el mundo

empresarial actual?

DESARROLLO DEL TEMA

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se están enfocando en reestructurar los modelos de proactividad de manera que sean efectivos para la organización.

Y es que para llevar acabo modelos efectivos es necesario un buen liderazgo, no todos los integrantes de una organización están llamados hacer líderes es necesario que se realicen evaluaciones por modelos de competencias que permitan identificar quienes están llamados a tomar el mando para trabajar en equipo, basado en el respeto de la integridad de cada miembro y conseguir el éxito de las tareas propuestas.

Líder es aquel individuo que identifica las fallas del sistema, indaga lo que está llevando a que el sistema no funcione, plantea y toma la iniciativa para desarrollar modelos de soluciones efectivos que permitan que se involucren cada una de las áreas de la organización.

En el desarrollo del documento se abordará el liderazgo que, con metodologías y estrategias permite una buena gestión del tiempo y realizar las actividades programadas de manera organizada y participativa.

OBJETIVO

Reconocer sobre metodologías y estrategias de gestión del tiempo que permitan tener lideres proactivos y participativos en la alineación de los colaboradores en la misión visión y valores corporativos dentro de las organizaciones prestadoras de servicios.

¿Qué es metodología?

Metodología es un vocablo generado a partir de tres palabras de origen griego: *metà* (“más allá”), *odòs* (“camino”) y *logos* (“estudio”).

La metodología es un recurso concreto que deriva de una posición teórica y epistemológica, para la selección de técnicas específicas de investigación. La metodología, entonces, depende de los postulados que el investigador crea que son válidos, ya que la acción metodológica será su herramienta para analizar la realidad estudiada. La metodología para ser eficiente debe ser disciplinada y sistemática y permitir un enfoque que permite analizar un problema en su totalidad.

¿Qué es estrategia?

La estrategia empresarial es la manera en que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos.

Una buena estrategia empresarial debe considerar dos aspectos claves e imprescindibles:

- Comunicación interna: la estrategia debe ser comunicada de la manera más clara a todas las instancias de la organización, llegando a todos los involucrados en los diversos procesos que se han de desarrollar.
- Adaptación a los cambios del entorno: existen factores externos a la organización, los mismos que pueden estar sujetos a cambios que afectan el desarrollo de la empresa. En consecuencia, la estrategia debe contar con planes de contingencia para afrontar dichos cambios del entorno y para adaptarse a nuevas situaciones.

La estrategia planteada puede ser la mejor apuesta de la dirección de la empresa, pero nada garantiza plenamente su éxito, ya que las organizaciones y su entorno están en continuo movimiento. Esto no significa que no se deba trazar una

estrategia a largo plazo. Sí hay que hacerlo, pero no quedarse en mirar el horizonte. Se debe avanzar pisando tierra y viendo lo que acontece en el entorno más cercano. Esto nos lleva a la importancia de diseñar una estrategia empresarial en el corto plazo. Así se podrán incorporar los cambios que sean necesarios para que la estabilidad de la empresa no se vea afectada.

¿Qué es liderazgo?

Un líder efectivo conecta con sus colaboradores y comprende perfectamente las tareas que cada uno tiene que desempeñar, incluso conoce quienes necesitan formación para mejorar su actuación profesional, además está al día respecto al ambiente de trabajo. Para ello es necesario, no ser un mero espectador de la realidad que le rodea, sino que tiene que participar activamente, es más, requiere poner en práctica competencias tales como ayudar a trabajar en equipo, motivar para hacer las cosas cada vez mejor, promover relaciones positivas y satisfactorias entre los miembros de su equipo y responder cuando ellos lo requieren.

Un líder debe poner el foco en atraer y retener personas con talento. Y, por tanto, crear las condiciones y escenarios que permitan atraer, retener y comprometer a las personas con talento. Además, líderes necesitan comunicarse internamente, de manera efectiva, con el consejo de administración, el equipo directivo o los mandos medio de su organización, así como con cualquier persona externa ya sea de organizaciones públicas o privadas, stakeholders, o cualquier grupo de interés relacionado con la organización.

Se denomina de esta forma al conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la

consecución de los logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás.

No solo se debe generalizar este término a la forma de cambiar de parecer a las personas, sino también a las capacidades de tomar la iniciativa, proporcionar ideas innovadoras, evaluar determinados proyectos de manera eficiente, el líder no solo debe tener la capacidad de dar órdenes y también debe tener en cuenta las inquietudes y opiniones que las personas que se encuentran bajo su cargo puedan ofrecer, lo que genera seguridad en los subordinados y esto a su vez evita la discusión sobre su rol dejando bien en claro la figura que éste representa, en algunas ocasiones el liderazgo es ejercido utilizando tácticas autoritarias y de intimidación, en cuyo caso la figura del líder puede llegar a ser respetada pero de manera obligatoria y no voluntaria.

En el entorno laboral es de vital importancia la presencia de la figura del líder ya que se cree que dicha persona puede guiar a un determinado grupo de persona a la consecución de los objetivos de manera más rápida y efectiva que si cada una de estas lo hiciera por sí sola. En la actualidad hay gran cantidad de personas que poseen las cualidades de un líder y que ejercen este rol de diferentes maneras, es por eso que el liderazgo se clasifica según el tipo de método que se utilice para dirigir a un determinado grupo de persona, entre los tipos de liderazgos se pueden mencionar:

- **Liderazgo empresarial:** Es aquel tipo de liderazgo que es ejercido por la persona a cargo dentro del ámbito empresarial y que posee la cualidad de comunicarse de forma exitosa con los empleados al momento de hacer recomendaciones o sugerencias, formando un vínculo con los trabajadores y el objetivo a conseguir de dicha empresa, por lo cual es reconocido por los trabajadores como un líder dentro de la empresa, su principal función es la de ocuparse del perfecto funcionamiento en todas las áreas de la organización para así obtener el éxito.

•Liderazgo autocrático: es aquel en el cual determinada persona se hace cargo de las responsabilidades y de tomar las diferentes decisiones en un lugar determinado, además de eso se encarga también de dar las órdenes a las demás personas que se encuentran bajo su mando, es decir el poder se encuentra centralizado en una persona y donde los subordinados no son considerados competentes al momento de tomar las decisiones ya que este tipo de líder cree que es el único capaz de hacerlo de manera correcta.

•Liderazgo democrático: tipo de liderazgo que se lleva a cabo mediante una persona, la cual toma en cuenta la participación de los demás miembros que conforman determinada organización, acepta las ideas y las críticas que los mismos puedan dar para de esa manera mejorar, también se encarga de responder cualquier inquietud que las personas bajo su cargo tengan, esto puede generar confianza entre sus subordinados, lo que incentiva al trabajo en equipo y a la vez a lograr la consecución de las metas planteadas.

•Liderazgo Laissez faire: este se conoce por ser muy liberal por ello su nombre como liderazgo laissez faire, que es una expresión de origen francés y cuya traducción al español es “dejar hacer” en este modelo el líder suele ser una figura pasiva que permite que las personas a su cargo poseen todo el control de lo que se está haciendo, ya que se les facilita toda la información y herramientas necesarias para la eficaz realización de las labores y donde el líder sólo deberá intervenir si el subordinado solicita su ayuda.

•Liderazgo paternalista: este se caracteriza porque el líder adquiere toda la responsabilidad de orientar y velar por el bienestar de sus subordinados, esto con el fin de generar mejores resultados en cuanto al trabajo se refiere, para que esto suceda el líder debe utilizar incentivos con los trabajadores, ofreciéndoles recompensas en caso que el trabajo se realice de forma exitosa, es por eso que se

denomina liderazgo paternalista, ya que al igual que un padre en el hogar, éste asume dicho rol en la empresa.

- Liderazgo carismático: tipo de liderazgo caracterizado porque el líder posee la capacidad cautivar y generar entusiasmo en las personas que se encuentra dirigiendo, para ello utiliza la comunicación con las personas a su cargo, dándoles inspiración para que de esa forma den su máximo esfuerzo, si es necesario el líder es capaz de cambiar las aspiraciones y la visión las personas con el fin de lograr las metas ya establecidas.

- Liderazgo lateral: es el tipo de liderazgo el cual se basa en la creencia de que cualquier persona está en la capacidad de poder dirigir a un determinado grupo de personas, esto sin necesitar ser el jefe, por lo general este tipo de liderazgo se lleva a cabo a través de personas que aunque tienen un mismo nivel dentro de la empresa que otras personas, se caracterizan por poseer una experiencia basta en el desempeño de sus funciones.

- Liderazgo situacional: este modelo de liderazgo está basado en la adaptación del tipo de liderazgo que el jefe debe tomar con respecto al nivel de desarrollo de los empleados y la situación en la que se encuentre, lo que lo hace bastante eficaz, puesto que se ejerce el más adecuado con respecto a la situación en la que esté el equipo de trabajo adaptándose a sus necesidades.

La importancia del liderazgo se centra en el poder que este puede tener sobre determinadas personas, además de que éste permite conocer lo que determinado grupo de personas desean y tratar de solventar las inquietudes y necesidades de los mismo, haciendo sentir protegido al grupo, lo que generará una motivación extra al momento de lograr de manera eficiente los objetivo.

El líder, lo defino como aquella persona que es capaz de promover y enfrentar a los cambios, identifica las habilidades competencias, actitudes y aptitudes del personal

a su cargo, permite que sus empleados puedan desarrollarse profesional y personalmente, trabaja en equipo, una persona proactiva, actitud de escucha las ideas de su equipo y tiene la capacidad de llegar a acuerdos de trabajo con el fin de un beneficio colectivo.

Es importante que el líder se apropie del reglamento interno de trabajo, manual de funciones cada uno de los cargos de la empresa, con el fin de participar en los procesos de selección, una empresa es un conjunto de áreas compuesta por un grupo de personas que quieren aportar sus capacidades físicas e intelectuales a la empresa, pero en ocasiones se presenta que los empleados no sienten identificados en la áreas a la cual prestan sus servicio lo cual nivel de productividad no es acorde a los que la compañía espera.

El líder debe tener la capacidad de identificar estas posibles irregularidades y presentar estrategias que permitan que se realicen convocatorias internas para permitir el desarrollo de un buen clima organizacional y que la empresa cuente con un capital humano comprometido con el logro de resultados propuestos por la empresa y que mantengan la estabilidad en el mercado.

Características de un líder ejemplar

Ser empresario no lo convierte necesariamente en un buen líder. El liderazgo positivo lo ejerce quien es capaz de orientar los esfuerzos de un equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos y metas de la organización.

Un buen líder sabe que el equipo humano es el activo máspreciado de la empresa. Por eso, identifique sus fortalezas y habilidades para aprovecharlas al máximo en la creación de estrategias corporativas que aumenten la productividad y la competitividad empresarial.

Para ejercer el liderazgo en la empresa, es necesario estar dotado de una serie de características que lo conviertan en un modelo a seguir para sus trabajadores y colaboradores. Conozca las principales cualidades de un líder ejemplar:

- Es carismático:** tiene el poder de convencimiento y persuasión. Sabe cómo dirigirse a las personas y motivarlas para que utilicen todo su potencial en la actividad que realizan. Inspira respeto y admiración.

- Tiene confianza:** proyecta seguridad y confianza en sí mismo y en su equipo de trabajo. Es una persona con mentalidad positiva que trabaja por la mejora continua y la resolución efectiva de los problemas.

- Promueve el diálogo:** tiene en cuenta las ideas y opiniones de todas las personas con las que trabaja, incentiva el diálogo para disipar las diferencias que puedan surgir dentro del equipo y favorece el debate basado en la argumentación.

- Se adapta a los cambios:** está preparado para afrontar nuevos retos, adaptarse a las necesidades y exigencias del entorno, cambiar los procesos ineficientes e identificar oportunidades de negocio.

- Innova:** siempre está buscando la forma de agregarle valor a su producto o servicio, introducir novedad en el mercado y mejorar los procesos operativos de la organización.

- Toma decisiones:** toma decisiones en el momento preciso y asume la responsabilidad que le corresponde. No actúa a la ligera y pone en una balanza los pros y los contras de su elección.

- Motiva a su equipo:** reconoce la labor de sus colaboradores y los motiva a seguir trabajando por el logro de los objetivos. Un buen líder no se atribuye los resultados ajenos.

- Tiene iniciativa:** no solo resalta por su capacidad de análisis y argumentación, sino también por su capacidad para proponer y tomar iniciativas que conlleven una mejora para la empresa.

•**Sabe delegar:** se gana el respeto en lugar de imponerlo y no se considera imprescindible, pues trabaja para que su área funcione, aunque él no esté presente. Confía en su equipo y le delega responsabilidades.

•**Escucha:** es capaz de escuchar los diferentes puntos de vista y tomar lo mejor de cada uno. No hace juicios a priori y reconoce que no siempre tiene la razón.

•**Es receptivo:** analiza constantemente su entorno, se informa sobre el mercado y la competencia y comunica sus ideas de forma clara y coherente.

•**Aplica el autocontrol:** da ejemplo por medio de sus acciones. Sabe controlar sus emociones en momentos de mucha presión y no se altera fácilmente.

¿Qué es alineación total?

Alineación significa que todos en la compañía son altamente competentes en acciones que apoyan directamente la estrategia de la organización; la estrategia apoya la visión compartida; la visión compartida cumple el propósito de la organización; y ese propósito está alineado con las necesidades vitales de las personas.

Los síntomas de una desalineación empresarial:

•La toma de decisiones lleva demasiado tiempo: la toma de decisiones lenta disminuye el impulso necesario para el crecimiento y pone a su empresa en desventaja competitiva.

•Demasiadas reuniones: las reuniones excesivas suponen una carga para las organizaciones, lo que provoca pérdida de tiempo y pérdida de productividad.

•Exceso de correos electrónicos: los empleados altamente calificados pasan demasiado tiempo administrando correos electrónicos porque las responsabilidades organizacionales no se han definido claramente.

•Silos: las áreas funcionales a menudo se vuelven territoriales resguardando información protegida y defendiendo intereses propios, lo que conlleva a una falta

de colaboración entre departamentos.

- Responsabilidades ambiguas: cuando las responsabilidades no están claras, o bien nadie se hace cargo, la persona equivocada se hace cargo o hay una lucha por el control.

- Falta de empoderamiento en los niveles inferiores: cuando las personas no están facultadas para actuar, esperan recibir instrucciones y el progreso puede retrasarse.

- La comunicación es selectiva: si la información se comparte de forma selectiva, la verdad puede ocultarse, lo que hace que un problema se convierta en una crisis.

Los tres sistemas del proceso de alineación total

- Sistema de Cuadros de Mando:** revisar y alinear los indicadores clave de rendimiento (KPI) y se complementa el proceso con un sistema que define la responsabilidad de cada trabajo y de cada individuo. El resultado es un sistema de cuadro de mando que alinea a cada empleado con la visión y la estrategia de su organización.

- Sistema de seguimiento:** el sistema de seguimiento proporciona retroalimentación sobre el rendimiento de cada individuo y mantiene su historial, lo que ayuda a su organización a mantener la alineación. el software basado en la web, TOPS, instalado en su servidor central o disponible desde la nube, enlaza con sus sistemas de datos existentes y extrae datos duros para impulsar el sistema de cuadros de mando.

- Sistema de Gestión:** el sistema de gestión está compuesto por los procesos gemelos de Revisión de Equipo y Revisión Vertical.

- La Revisión de Equipo es un proceso de equipo orientado al futuro con el objetivo de mejorar el cuadro de mando de los líderes de equipos naturales.

- La Revisión Vertical es un proceso de coaching uno-a-uno orientado al futuro, de un jefe con sus colaboradores directos con el objetivo de empoderar y desarrollar al colaborador directo.

Los procesos gemelos están interrelacionados y se complementan entre sí para mejorar los resultados y mantener la alineación horizontal y verticalmente.

✓ **Siete maneras para fomentar la alineación en las organizaciones**

El logro de una alineación real, donde la estrategia, los objetivos y el propósito significativo se refuerzan entre sí, le da a la organización una gran ventaja porque tiene un sentido más claro de las prioridades en un momento dado. El resultado es una organización que puede centrarse en las cosas correctas, evitar la desalineación y aumentar las posibilidades de lograr objetivos.

•**Visualiza un futuro:** la visión de una organización es efectiva solo si equilibra múltiples dimensiones a la vez. Debe transmitir la misión de la organización de una manera significativa para inspirar a todos. Debe ser a largo plazo proporcionar la energía para un logro sobresaliente, pero debe ser a corto plazo para ayudar a todos a enfocarse en el futuro inmediato.

•**Comunicar la visión:** integrar la visión y la estrategia en el trabajo diario de las personas. Asegúrese de que todos comprendan realmente cuál es la visión, por qué es importante y qué transformación de comportamiento se necesita para lograrla. Asegúrese de que las personas entiendan que la transformación no es solo otra iniciativa corporativa destinada a quedarse en el camino.

•**Alinear a toda la organización:** estos requisitos significan que los líderes de la organización del CEO deben llegar a los niveles más bajos, y no solo al personal de recursos humanos o de comunicaciones, deben participar en la comunicación del mensaje. De esta manera, los líderes lo poseen, utilizan su propio lenguaje para conectarse con sus colaboradores y transmiten un mensaje en el que creen.

•**Destacar el éxito:** a medida que las personas en todos los niveles comienzan a comprender la necesidad de la transformación y la alineación, también esperan ver los efectos de la transformación. Lo que impulsará el proceso de alineación es difundir las noticias de los éxitos que provienen de la alineación. Celebrar el éxito fomenta una mayor alineación con los objetivos de la empresa.

•**Compruebe si hay desalineación:** existen herramientas y procesos que los líderes pueden usar para medir el grado de alineación o el grado de desalineación. Estas evaluaciones de alineación y las encuestas pueden analizarse para señalar rápidamente las áreas específicas de desalineación. Una vez que tienen un claro entendimiento de dónde están las brechas, los líderes pueden implementar un plan para corregirlos.

•**Ofrecer entrenamiento:** si las evaluaciones periódicas muestran que sus competencias organizacionales están fuera de alineación, ofrezca capacitación para su gente. Este soporte garantiza que las competencias y habilidades deseadas de los trabajadores se alineen con las prioridades de la empresa. Esto puede significar ofrecer apoyo con talleres y seminarios, actualizar procesos o brindar acceso a recursos relevantes. Esta educación continua ayuda a los empleados a comprender y adoptar nuevos comportamientos alineados con la cultura deseada.

•**Apoyar al equipo:** el entrenamiento solo no será efectivo. La capacitación debe ser seguida por acompañamiento y retroalimentación. Cuando las personas desarrollen nuevas competencias, necesitarán capacitación inicial, pero apoyo en forma de observación y retroalimentación significativa hasta que dominen las habilidades.

✓ **El arte de la alineación – cinco lecciones para líderes**

Como saben los líderes, el éxito se logra cuando las personas están alineadas con su visión y trabajan juntas enfocadas en el mismo objetivo. Pero, ¿cómo lograr esto?

Aquí hay cinco ideas que pueden ser útiles para un líder que busca lograr la alineación en su organización:

•**Alinéate:** esto suena fácil, pero ¿qué significa? ¿Sus pensamientos y acciones están en línea con los valores y la misión de su organización? Es difícil, si no imposible, ser eficaz como líder si existe un conflicto fundamental entre su forma de pensar y la misión de la organización. Es importante que primero se alinee con los

valores fundamentales y la misión de su organización. Si encuentra que no puede, tal vez es hora de encontrar un nuevo trabajo.

•**Comunicar:** el propósito, la visión y la estrategia de la organización normalmente se desarrollan con la participación y participación de los niveles superiores de la organización. No es realista involucrar a todos los empleados. Quienes hayan participado en el proceso lo entenderán y estarán de acuerdo. Es más difícil para los demás. De hecho, según la revista Forbes, solo el 5% de los empleados en la organización entiende la visión y la estrategia del negocio.

Al aumentar este porcentaje a través de una comunicación clara, mejorará enormemente sus posibilidades de alinear a la fuerza laboral. Encuentre una manera de medir el nivel de comprensión y aceptación de la visión. Si es bajo, encuentra maneras de mejorar. Cuanta más gente entienda su propósito compartido, mayor será su alineación.

•**Definir roles:** una de las características de una organización alineada es la definición clara de los roles para todos, no solo la descripción del trabajo, sino, lo que es más importante, cómo el trabajo respalda la estrategia de la organización. Cuando cada persona tenga una comprensión clara del valor que están agregando para llevar a cabo los objetivos de la organización, estarán más alineados. Pasar por el ejercicio de identificar los elementos clave de cada trabajo y su relación con la visión y la estrategia no solo aclara en qué deberían enfocarse las personas, sino que también aumenta el compromiso con el trabajo y el deseo de alineación.

•**Alineación de recompensas:** en muchas compañías, el esquema de compensación se basa en la antigüedad u otros factores en lugar de en el desempeño alineado con la visión y la estrategia. Es importante que no envíe mensajes mixtos, que le pidan a las personas que estén alineadas, sino que las

compense por comportamientos que no están alineados. Si las personas no están siendo recompensadas por su alineación con la estrategia de la organización, ¿cuál es su incentivo? Aquellos que son grandes artistas deben ser reconocidos y recompensados; y aquellos que no lo son, no deberían recibir bonificaciones desproporcionadas o ascender en la escala corporativa. Si se toma en serio la creación de una organización alineada, su sistema de compensación y bonificaciones también debe estar alineado.

•**Recuerda a tus clientes:** es importante no olvidar a sus clientes mientras persigue la alineación. Alinear a su organización con las necesidades de la base de clientes es vital. ¿Cómo puedes estar más alineado con las necesidades de tus clientes? En primer lugar, sea plenamente consciente de esas necesidades: comprender qué les interesa a sus clientes comprar y por qué. En segundo lugar, desarrollando una cultura de interés por sus clientes. Los clientes son la razón por la que estás en el negocio.

El proceso de generar estos tres elementos se conoce como proceso de visualización y es donde se definirá todo lo que una empresa es y será. Este proceso es completamente inútil si la gente que colabora en ese equipo no está consciente de estos tres elementos al igual de inútil si la gente no es capaz de alinear su esfuerzo a estos elementos pues entonces la sinergia no será producida entre empresa y colaborador.

Hablar de direccionamiento estratégico ya no es suficiente en una compañía. Definir misión, visión y valores corporativos es fundamental, sin embargo, el éxito de esta gran tarea es lograr que el Recurso Humano se alinee con esos parámetros para el logro de los resultados.

•**La alineación:** alineación se refiere a muchos temas: conocimiento, empoderamiento, desarrollo de sinergias, bienestar, propósitos comunes, empatía... Cuando una organización está alineada, los esfuerzos y talentos

individuales se coordinan hacia un objetivo común. Desafortunadamente no es una práctica natural, y lo común es encontrar departamentos y áreas de empresas que no reflejan a la promesa de valor de la compañía, ni a los valores que están en las carteleras de los pasillos.

La alineación inicia con la selección del recurso humano y la evaluación de quién está presente, en coordinación con la hoja de ruta definida para el negocio. Exige una medición del Talento y las competencias de ese recurso humano para afrontar los retos del negocio. Continúa con el desarrollo y bienestar de la fuerza laboral, que permita el empoderamiento y apropiación del recurso humano de esas metas empresariales. En especial, demanda la labor estratégica y conexión de la gerencia de recursos humanos con la presidencia de la compañía

El alineamiento no es algo que se logre de manera automática. Surge de esa visión compartida que inspira el líder a su equipo, cuando teniendo claridad de ese sueño y meta empresarial, conecta su propósito de vida con las mismas y vive acorde, cuando expande ese conocimiento que se requiere y dirige con ejemplo, cuando a pesar de las adversidades, maneja ese carisma empático y templanza hacia los subalternos y terceros.

Cuando se respira una vocación de servicio de ese líder que transpira en toda la organización y sus miembros la siguen. Con ese espejo se recluta, se adapta y se compromete al recurso humano quien, casi naturalmente, por el ambiente que se respira, por la claridad de su rol dentro de la empresa, por ese orgullo que se siente de hacer parte de ese equipo, se empodera de sus actividades y se pone como decimos coloquialmente 'la camiseta' y diariamente da lo mejor de sí mismo, logrando esa milla de más que se requiere para la excelencia.

Alineado el recurso humano a esa visión y caminar, la adaptación de los sistemas, de la cadena productiva, de la labor comercial y otras de las misiones funcionales de las empresas se hace más fácil y se logra naturalmente, aún en escenarios

difíciles de mercado. Con esta Alineación, la energía de todo el equipo se concentra por un resultado. Y lo que es interesante es que se logra coherencia empresarial, y la cultura de la empresa es la sumatoria de la actitud individual que permea en el ambiente de trabajo.

Pareciera una utopía el logro de este alineamiento y el encontrar compañía donde esta pieza del direccionamiento estratégico se da. Conozco varios casos en Colombia donde ya se habla y se vive por esta construcción de equipos y alineación. La receta es simple: encontrar, valorar y retener el capital humano, único recurso que permanece en el mundo de hoy en los negocios, donde todos se convierten en 'commodities' y el servicio es lo que marca la diferencia, cuando el mercado exige experiencias emocionales, y la promesa de valor diferencial solo lo hacen las personas frente a producto o productos que no sean copiables o sustituibles.

✓ **El Balanced Scorecard (BSC)**

El *Balanced Scorecard* (BSC), también conocido como tablero de comando o cuadro de mando integral, es la herramienta que permite una ejecución sistemática y en el corto plazo de la estrategia empresarial. Es importante que la estrategia empresarial sea bien formulada, pues ello hará posible una correcta asignación de los recursos de la organización.

Dicho esto, el BSC facilita el planeamiento estratégico de la empresa, permitiendo transformar lo enunciado en la visión, la misión, los valores, las estrategias y el propósito estratégico, en un sistema computarizado.

Dicho sistema debe contar con componentes muy claros como son: los objetivos precisos que se busca alcanzar; los indicadores que serán empleados para medir el cumplimiento de los objetivos; las metas a cumplir en determinados plazos; los resultados medidos en términos de tiempo.

Igualmente, el BSC debe considerar: las estrategias alternativas o previsión de contingencias para alcanzar las metas establecidas a pesar de los cambios en el

entorno u otros; la evaluación de la situación se logre o no las metas; los ajustes estratégicos a desarrollar.

Una estrategia empresarial bien formulada y, además, debidamente monitoreada con un tablero de mando, hará que la organización pueda anticiparse y afrontar cualquier cambio en el entorno.

¿Cuáles metodologías y estrategias son efectivas para un liderazgo integral que permita una buena gestión del tiempo?

Liderazgo Integral es la capacidad para influir en un grupo con el objeto de que alcance metas, siempre y cuando las metas y los medios que se utilicen para alcanzar las metas sean compatibles con los valores morales de la sociedad. Esta definición hace que el liderazgo sea trascendental, convierte al Líder en un paradigma de conducta no solo para un grupo u organización determinada, sino para toda la sociedad, contribuyendo con esto al bienestar de todos y no solo al de una parte.

✓ Los siete hábitos de la gente altamente efectiva

Hábito 1: (*Be Proactive*) Sea proactivo

La proactividad nos da libertad para escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente, incluyendo adelantarnos a esos acontecimientos (precisamente en esta parte cita la obra de Viktor Frankl). Ser proactivo (tomar la iniciativa) es el factor más importante para ser eficaz, Covey resalta también la importancia de tomar responsabilidad de nuestras elecciones y de sus consecuencias, de las acciones que siguen a nuestras decisiones.

Hábito 2: (*Begin with the End in Mind*) Comience con un fin en ment

Covey indica que hay que auto descubrir y clarificar nuestros valores y objetivos en la vida, elaborando una «visión» que contenga las características ideales para cada

rol que desempeñamos (padre, esposo, hijo, empresario, amigo, voluntario, etcétera) y sugiere además poner nuestra misión personal por escrito.

Hábito 3: (*Put First Things First*) Primero lo primero

Hay que priorizar, planear y ejecutar nuestras tareas o quehaceres basados más en lo «importante» que en lo «urgente». También, sugiere Covey, que evaluemos si nuestras acciones están en concordancia con nuestros valores y nos llevan a los objetivos que definimos en el hábito 2. Clasifica las actividades que realizamos, de acuerdo a su importancia o no importancia y a su urgencia o falta de ella (ver esquema 2).

Hábito 4: (*Think Win-Win*) Piense en ganar/ganar (beneficio mutuo).

Covey recomienda buscar genuinamente soluciones o arreglos que beneficien a ambas partes, afirma que siempre es mejor entender y buscar «ganar» para ambos, lo que, en el largo plazo, siempre será mejor solución que aquella donde sólo una de las partes se salió con la suya.

Hábito 5: (*Seek First to Understand, Then to be Understood*) Buscar comprender primero y después ser comprendido es la esencia del respeto a los demás

Se trata de ser “empático” (una de las características que menciona el doctor Carlos Llano en el capítulo “El liderazgo anamórfico, la otra versión del liderazgo”, del libro El nuevo empresario en México, 4 es «ponerse en los zapatos del otro» entenderlo muy bien, escucharlo con mente abierta, ser empático, eso siempre crea un ambiente de cuidado, respeto y solución positiva de problemas.

Hábito 6: (*Synergize*) Sinergizar.

Es resultado de cultivar la habilidad y tener la actitud de valorar la diversidad de saber trabajar bien en equipo, es lograr una buena combinación (sinérgica) de las

competencias individuales de los integrantes del equipo, volviéndolas competencias del equipo. Así se logran resultados que de manera individual no se lograrían. Se trata de alcanzar resultados (muy buenos resultados) alentando contribuciones significativas a través de un liderazgo inspirador y de apoyo.

Hábito 7: (*Sharpen the saw*) Afilar la sierra, renovarse.

Es lo que nos permite establecer un balance entre todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diferentes papeles (roles) que desempeñamos en nuestras vidas (en los ámbitos: físico, familiar, profesional, espiritual, etcétera). Equilibrar y renovar nuestras capacidades, usando energía propia y apoyándonos en nuestra salud, para crear un estilo de vida sustentable a largo plazo y eficaz. Cuidando hacer ejercicio (para la renovación física) la oración (meditación, y hasta menciona el yoga) y las buenas lecturas para la renovación mental y finalmente el «servir» a la sociedad (como llaman los norteamericanos al hecho de involucrarse en una organización no lucrativa (por ejemplo, Cruz Roja, Scouts, AA, dispensario parroquial, etcétera) para renovarse espiritualmente y contribuir a la sociedad (dejando algo, una parte de un legado, mencionaba Covey).

✓ Competencias de evaluación de la situación y planificación

Se trata de las habilidades que permiten realizar un buen diagnóstico del momento presente y que permiten obtener una radiografía de aquellos elementos relevantes de cara a desarrollar un proyecto en el que hay que pensar a medio o largo plazo. Fundamentalmente, son las siguientes:

- Evaluación de las propias fortalezas y debilidades.
- Imaginación de diferentes situaciones futuras.
- Análisis del grado de incertidumbre.
- Priorización y secuenciación de las acciones a seguir.

Competencias de atención y monitorización

Estas aptitudes son aquellas que tienen que ver con la implementación del plan y con la focalización de los recursos cognitivos en la puesta en práctica y el seguimiento de este. Este tipo de aptitudes de auto liderazgo son tres:

- Demora de la gratificación.
- Capacidad de focalización de la atención.
- Habilidad para comparar objetivos y resultados.

La eficiencia de un líder depende primordialmente del nivel de desarrollo del liderazgo que ejerce sobre sí mismo y el control de sus emociones. Seguidamente, depende del estilo que utiliza para influir en su equipo.

El auto liderazgo es esencial para el desarrollo de una persona en cualquier ámbito de su vida, y no solamente en el campo profesional. Sin embargo, es fundamental que un líder, alguien que tiene la responsabilidad de liderar a otros en un centro laboral e influir en sus vidas, desarrolle previamente esta capacidad. El auto liderazgo implica un conocimiento profundo de uno mismo, y tiene como punto de partida el planteamiento de interrogantes y la búsqueda de soluciones.

En el proceso de construcción del auto liderazgo se puede cometer errores, pero también se tiene la oportunidad de superarlos y aprender de ellos. Se requiere, por lo tanto, del control sobre nuestras propias emociones para no dejarnos cegar por el éxito ni tampoco sentirse apabullado ante el fracaso. El líder es alguien que aprende continuamente y demuestra humildad ante los nuevos conocimientos.

Esta forma de autocontrol se complementa a través de los estilos de liderazgo. No todas las organizaciones son iguales, y tampoco lo son los equipos de trabajo; por ello es necesario que un líder desarrolle un estilo que ayude a potenciar las características de su equipo, considerando el tipo de tareas que realizan y la organización en la que se encuentra.

Un líder desarrolla una idea y fija objetivos, comunica los mismos a los integrantes de su equipo y los hace partícipes de conseguirlos. Un líder es capaz de inspirar a su equipo, de convencerlos del camino que deben tomar y las metas que hay que

cumplir. El líder, como decía Warren Bennis, transforma la visión en realidad. Pero si previamente no forja esas convicciones y ese empuje hacia sí mismo y consigo mismo, probablemente no tendrá éxito en inspirar a los demás.

Ambos conceptos se entrelazan. Primero, el desarrollo personal del líder y su formación mental basada en valores, disciplina, aprendizaje y un conocimiento de sí mismo. A partir de esta formación personal, el líder desarrolla el estilo que mejor se ajusta al escenario que le toca afrontar, buscando el máximo desarrollo de su equipo para lograr el mejor resultado posible.

¿Se puede ser proactivo si existe una planeación organizada y objetiva?

Las personas proactivas son aquellas que tienen la capacidad de desarrollar ideas innovadoras y anticiparse a los cambios de forma que se trabaja en trazar objetivos que permiten llegar a la meta, de la mano del buen liderazgo esta la planeación estratégica y el aprovechar las capacidades que tiene cada participante del equipo con el fin de lograr un bien en común.

Se logra ser más proactivos cuando no solo se plasman las ideas en un papel si no cuando se logra convertirlas en acciones colectivas, es decir se transmiten las necesidades para que el equipo trabaje en pro de su desarrollo y finalmente la materialización.

Actualmente las organizaciones buscan contar en sus equipos de trabajo con personas con un comportamiento proactivo que les permita tener ventajas competitivas, ser flexibles y que logren adaptarse fácilmente a lo incierto de forma que logran gestionar y generar soluciones eficientes llevando a sus colaboradores al logro de las metas.

Método GTD, organízate con eficacia. David Allen

La técnica GTD enfoca sus esfuerzos en liberar la mente de las tareas pendientes. Es, por tanto, un arma contra la procrastinación. Pero, como supondrás, no se trata de evaporar las tareas y dejarlas sin hacer. En lo que consiste, es en eliminar las tareas de nuestro pensamiento, dándoles una salida estructurada en forma de tareas pendientes. Lo que tendremos que hacer es guardarlas en un lugar específico para que no nos distraigan de las tareas que debemos realizar en el presente, y para que podamos acometerlas cuando les llegue su momento.

La técnica GTD nos obliga a ser tremendamente activos. Entre sus propuestas, está la de crear listas exhaustivas de tareas muy concretas. Apunta esas tareas en la lista y libera tu mente de ellas. Y si las tareas no te llevan una cantidad significativa de tiempo, no las apuntes: hazlas ya.

Es la conocida como “regla de los dos minutos”. Si una tarea puede ser llevada a cabo en menos de dos minutos, no pierdas el tiempo apuntándola en la lista ni dejándola para después, hazla en ese mismo momento.

Otro objetivo de la técnica GTD es facilitar la planificación. Escribir en una lista todas las acciones que debemos llevar a cabo sirve para evitar bloqueos y acometer tareas más largas y trabajosas con una actitud más activa.

Una de las ideas de las que parte Allen, es que nuestro cerebro es ineficiente recordando no sólo las tareas, sino el momento y lugar en el que debemos llevarlas a cabo. Por eso conviene ayudarlo apuntando las cosas.

Como no podía ser de otra manera, la técnica GTD tiene una serie de principios exhaustivos y bien estructurados. Estos son los principales:

Principios de la técnica GTD

- Recopilar: Allen utiliza la expresión “cubos” (en el sentido de “recipientes”) para designar los lugares en los que vamos a volcar la lista de tareas que tenemos pendientes. Nuestros cubos pueden ser agendas, libretas de notas, correos electrónicos, etc., y nuestra primera función básica deberá ser conscientes de que todas las tareas pendientes (que no podamos hacer en sólo dos minutos) deberán ser recopiladas en estos cubos.
- Procesar: El material que se envía a los cubos no está ahí sólo para almacenarlo, hay que procesarlo, y para hacerlo se propone un orden concreto.
- Empezar siempre por el principio. Hay que seguir un orden y no dejar tareas sin procesar.
- No procesar más de un elemento a la vez. Cada tarea, de una en una.
- No enviar de vuelta al “cubo” a ningún elemento. Cada tarea debe generar una acción.
- Si un elemento necesita una acción:
 - Si lleva menos de dos minutos, hazlo. Es la “regla de los dos minutos”
 - Si no es tu tarea, delega. En ese caso, será resuelto por un tercero.
 - Posponlo. Si no puedes hacer la tarea en ese momento, hazla después.
 - Si un elemento no necesita una acción:
 - Archívalo. Te servirá como referencia.
 - Deséchalo, si puedes hacerlo.
 - Si no puedes hacerlo en el momento, déjalo en cuarentena.
 - Si no puedes delegarlo, informa a quien corresponda que está pendiente de revisión.
- Organizar: Sobre la lista de cosas que no has podido resolver y por tanto son tareas que quedan pendientes, se puede establecer una organización en función del panorama temporal que tenga cada una.

- Acciones próximas (corto plazo): definir las acciones que deben realizarse de forma inmediata. Pueden formar parte (y habitualmente lo harán) de una cadena de acciones más larga.
- Proyectos (medio plazo): son todas las tareas que requieren más de una acción para ser llevadas a cabo. Habrá que revisarlos periódicamente para comprobar que tienen una acción inmediata que será llevada a cabo.
- En espera (sin plazo determinado): se trata de acciones delegadas a terceros o que dependen de algún evento externo. Será necesario revisarlas periódicamente para comprobar si han generado alguna acción o recordatorio a terceros que se deban ser llevados a cabo.
- Algún día/quizás (sin plazo determinado): se trata de acciones que quieres hacer algún día, pero no sabes cuándo, ni si será posible.

Según su autor, la clave de la organización del sistema GTD es tener un sistema recordatorio sencillo y efectivo, así que puedes probar el que mejor se adapte a tus necesidades.

- Revisar: Las listas de acciones y recordatorios deberán ser revisadas, como mínimo diariamente. Para no llevar a cabo sólo las tareas sencillas, se impone la obligación de seguir el orden en el que están situadas.

Además, al menos de forma semanal, será necesario revisar las acciones destacadas, proyectos y elementos en espera, asegurándose de que todo está actualizado en el sistema y nada se ha quedado fuera.

- Hacer: Finalmente, y a pesar de la aparente complejidad del sistema, debes intentar simplificarlo y hacerlo lo más práctico posible, dado que no sólo se trata de ordenar, sino que sobre todo se trata de hacer las tareas.

Además, el propio Allen propone un “archivo de recordatorios” para ordenar el sistema, que consistiría en 43 carpetas, 12 para cada mes del año y 31 para cada día del mes.

Aunque resulte un sistema aparentemente complejo, el mismo es seguido por cientos de miles de personas alrededor del mundo, que con la práctica lo han convertido en un método sencillo y efectivo para gestionar su tiempo. Como cualquier sistema de gestión del tiempo, existen personas que han sido capaces de adaptarse al mismo y le sacan mucho partido, y personas a las que no les ha sido de utilidad y lo han abandonado.

GTD, la metodología de la productividad

Este método está basado en principios sencillos como la identificación de la tarea a realizar, fácil y aplicable en los diferentes escenarios del individuo, pero también es un método complejo ya que permite que en una tarea a realizar no quede ningún factor de lado.

Es un método que impulsa a ejecutar y terminar las tareas en las que el individuo se ha comprometido, obliga a que antes de adquirir compromisos se debe pensar y analizar las capacidades, la carga laboral y lo complejo de los diferentes factores que entrarían en juego en la realización de la tarea.

GTD es EL método de productividad porque es el único que tiene en cuenta algo importantísimo: que el tiempo no se gestiona. El método Getting Things Done se basa en decidir a qué próximas acciones vamos a prestar nuestra atención y vamos a dedicar nuestro tiempo ahora mismo, pero en ningún momento intenta apostar por la gestión de nuestro tiempo.

En el trabajo del conocimiento... la tarea no se supone, sino que ha de determinarse
Peter Drucker

Técnica del Pomodoro

Esta famosa técnica fue creada por Francesco Cirillo a finales de los 80 y hoy en día sigue siendo una de las más seguidas para administrar el tiempo, aunque han surgido algunas variantes. Debe su nombre al temporizador de cocina que Cirillo utilizó cuando era estudiante universitario. Y es que este reloj tenía forma de tomate

(“Pomodoro” en italiano”). Su enorme éxito se debe su sencillez y a los buenos resultados que genera si se implementa de forma adecuada.

En que consiste la técnica del Pomodoro

Trabajar sin parar durante 25 minutos en una sola tarea, luego descansar 5 minutos, volver a trabajar otros 25 minutos, y así sucesivamente. Cada una de estas unidades de tiempo de 25 minutos constituye un “Pomodoro”, y cada vez que se haya completado 4 Pomodoro (100 minutos de trabajo y 15 de descanso) podrás hacer una pausa de 15 a 20 minutos.

La idea es que llevar un registro de cuántos Pomodoro puedes completar al día, teniendo en cuenta todas las veces que se tuvo el impulso de distraerse o cambiar de tarea.

Principios de la técnica del Pomodoro

- Trabaje con el tiempo, no contra él: Muchos viven como si el tiempo fuera un enemigo. Corren el reloj para terminar las tareas y cumplir con los plazos. La Técnica Pomodoro enseña a trabajar con el tiempo, en lugar de luchar contra él.
- Elimine el agotamiento: Tomar descansos breves y programados mientras trabaja elimina la sensación de “correr con humo” que se siente cuando se presiona demasiado. Es imposible trabajar demasiado cuando se pega al sistema.
- Administre las distracciones: Llamadas telefónicas, correos electrónicos, mensajes de Facebook o si se identifica repentinamente de que necesita cambiar el aceite de su automóvil, las distracciones bombardean constantemente. Por lo general, estas distracciones pueden esperar. La técnica Pomodoro ayudará a registrar las distracciones y priorizarlas para más adelante.
- Cree un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida: la mayoría de las personas están demasiado íntimamente familiarizadas con la culpa que proviene de la dilación. Si no se tiene un día productivo, parece que no se puede disfrutar del

tiempo libre. Como maestro de Pomodoro, crea un calendario efectivo y logra las tareas de alta prioridad, por lo que realmente disfruta de su tiempo libre.

¿Por qué desarrollar programas de capacitación efectivos?

Las empresas deben contar con personal que esté capacitado y cuente con los conocimientos necesarios para el desarrollo de las labores empresariales en busca de lograr la visión empresarial para la que se presta servicios como ente importante en el desarrollo de su objeto social y búsqueda de resultados.

Para ello las organizaciones deben desarrollar programas de capacitación idóneos y realizar las reinducciones de los cargos con el fin de estar actualizando procesos y generando mejoras en los mismos, ya que al interior del desarrollo de procesos se pueden lograr cambios innovadores que permiten ahorro de tiempo, mejorar en los procesos y oportunidades de mejora.

Necesariamente la capacitación esta orienta a generar, desarrollar, y descubrir habilidades y actitudes con las que el profesional cuenta para el desarrollo de sus labores lo que permite que se generen un conjunto de acciones que ayude al individuo acrecentar las habilidades para su progreso laboral. Lo importante de las capacitaciones efectivas radica principalmente en mejorar los conocimientos y desarrollar las competencias de quienes forman parte de la empresa. Y a que, a través de las ideas, habilidades, capacidades y el desarrollo de proyectos es como logran crecer las organizaciones.

CONCLUSIONES

Antes de implementar estrategias y metodologías sobre la gestión del tiempo, es importante auto liderarnos en las situaciones personales y profesionales ya que si no se conoce de la capacidad personal es muy probable que se presenten dificultades al momento de adquirir retos.

En el presente documento se introduce a la conceptualización de método, estrategia y liderazgo, este último el más importante que es aquel individuo que toma el mando

ara proponer y desarrollar actividades empresariales que permita la buena gestión del tiempo para el logro de los objetivos.

Aunque no es necesario ser líder para llevar a cabo una buena gestión del tiempo, porque aquel individuo que tenga empoderamiento de las tareas que tenga asignadas se convierte en un individuo capaz de gestionar el tiempo con éxito.

Se debe tener en cuenta que el libro de Steven Covey, es una herramienta selectiva para aquellas personas que quieran mejorar su productividad diaria ya que en describe en su libro siete pasos efectivos para llevar a cabo la mejora continua.

En el mundo en el cual diariamente se avanza a pasos agigantados es necesario que se vayan construyendo profesionales transversales, con la capacidad de proponer estrategias, compromisos que tengan el valor agregado para obtener el logro de los objetivos individuales y colectivos.

Anexo F. CORRELATORIA SESION II

Se resalta que tiene información completa acerca de las metodologías que existen para un buen desarrollo del tiempo el cual permite que haya incremento en la productividad, se despejan preguntas importantes para que todos los participantes se contextualicen del tema de exposición y logren brindar aportes a partir de su experiencia como trabajador, mandos medios y como gerente en el caso de la Ingeniera Luz Helena Villamizar.

Aspectos de los cuales se puede deducir que es importante que hablemos del método SMART y también dentro de la investigación complementar acerca de las herramientas que existe para un buen manejo del tiempo.

¿Qué es el Método SMART “Inteligente”

EL Método SMART fue publicado por primera vez en 1981 por George T. Doran en un artículo que tituló “Hay una manera inteligente para escribir metas y objetivos de la administración” con el fin de poder alcanzar objetivos de forma eficiente e inteligente. Aunque pueda parecer que está enfocado al mundo empresarial, lo cierto es que este método SMART es aplicable a un amplio abanico de opciones tanto personales como profesionales.

Lo cual quiere decir que tus objetivos deben ser:

S (*Specific*) – Específicos: Cuando te planteas un objetivo, éste debe ser claro y específico. Evita las generalizaciones o los objetivos con ambigüedad. Cuando una meta es muy general o ambigua no se establece una meta concreta. Lo importante para establecer una meta específica es plantear “por qué” se desea ese objetivo, “dónde” se va a llevar a cabo, “cómo” se puede conseguir Y “cuáles” son las cosas que necesito para conseguir lo que deseo.

M (*Measurable*)- Medible: Es rentable que cualifiques tu meta de tal manera que puedas llevar un control. Siendo un indicador del éxito que vamos alcanzando.

A (*Attainable*) – Alcanzable: Es importante ser ambicioso, pero no te platees metas imposibles. Es necesario conocer las habilidades que se posee, así como los recursos que se tienen con el fin de alcanzar lo planteado.

R (*Relevant*) – Relevante: Define qué harás para alcanzar las metas. Está relacionado con el plan de acción, define la forma en la que quieres lograr tu objetivo. Si el objetivo no es realista a medida que vayan avanzando los días te desmoralizarás y finalmente no alcanzarás tus objetivos.

T (*Timely*) – Temporal: Es importante poner una fecha límite, es decir unos plazos en el tiempo, tanto en el objetivo general como en sus diferentes subfases. No sólo es necesario plantearnos el objetivo sino cuando debemos alcanzarlo.

¿Qué herramientas existen para gestionar el tiempo?

En el mundo Actual los seres humanos estamos en búsqueda de mejorar nuestra calidad de vida, lo podemos lograr con un adecuado uso del tiempo y sacarle partido a cada labor que debemos realizar ya sea en nuestra vida personal, como en nuestra vida laboral.

El mundo tecnológico avanza rápidamente y con ello la llegada de herramienta didácticas que ayudan a organizar nuestro día a día y lograr tener vacía nuestra mente para poder desarrollar ideas más innovadoras que ayuden a mejorar nuestro entorno y por ende una excelente gestión del tiempo a continuación te presentamos 10 herramientas al alcance de todos:

- Nozbe*. Para muchos la herramienta de gestión más completa del mercado. No solo permite al usuario organizar las tareas más comedidas como hacer la compra semanal o acudir a la consulta del médico, también tiene una pestaña especial para grandes proyectos. Además, incluye la opción de vincular la cuenta a otras herramientas como Twitter, Dropbox o Google Calendar.

•*Harvest*. En este caso, se trata de una aplicación perfecta para el ámbito laboral, pues permite realizar un seguimiento del tiempo que se invierte en cada cliente, proyecto o tarea personal. Incluso te da la opción de saber el periodo de inactividad que has ejercido durante el día, para así concienciar al usuario y evitar futuras distracciones.

•*Basecamp*. Todo un referente en el campo gracias a las múltiples características de las que dispone. Destaca, por ejemplo, su capacidad para aclarar e iniciar discusiones, realizar un seguimiento del proceso, organizar y almacenar archivos o compartir la información recabada con aquellas personas que también participan en el proyecto. *Basecamp* consigue que el trabajo parezca menos trabajo.

•*Clear*. Exclusiva para los dispositivos Apple, pero también una de las más eficaces. Además de gestionar las tareas diarias, Clear permite personalizar la interfaz, organizar el trabajo según una serie de categorías dirigibles, enviar recordatorios y notificaciones, o sincronizar tu cuenta con iCloud. De esta forma, ahorras tiempo con las actualizaciones y puedes conocer los progresos desde cualquier aparato.

•*Toggl*: a diferencia del resto de plataformas, *Toggl* incluye dos grandes ventajas: un contador que nos informa del tiempo que necesitamos para realizar las tareas y un modo sin conexión para seguir con el trabajo sin necesidad de Internet. Además, a pesar de competir en el mismo mercado, también funciona a la perfección con herramientas similares como Trello o Asana.

•*Workflow*: y para finalizar, un sistema que cuenta con hasta 200 acciones para personalizar por completo la lista de tareas. Podrás crear accesos directos a la pantalla de inicio, sincronizar la cuenta con otras aplicaciones como Google Maps, Facebook, Uber o Youtube; y crear carpetas diferentes para organizar mejor todos tus proyectos. De esta forma, cada plan estará definido hasta el más mínimo detalle.

•Google Calendar: Es un espacio personal gratuito que ofrece Google a todos aquellos que disponen de una cuenta de usuario (es gratis) para que puedan crear, gestionar y compartir eventos dentro de sus agendas.

•*Remember The Milk*: Aplicación que nos permite crear tareas y asignarles prioridades de una forma sencilla. Se enfoca más en el manejo de lista de cosas pendientes a diferencia de Evernote que intenta capturar las ideas o notas que el usuario tenga a lo largo del día. Muy útil para recordar y realizar las tareas de nuestra vida cotidiana que tenemos a lo largo día.

•*Evernote*: es tu herramienta, ya que nos permite organizar nuestra información personal mediante archivos de notas. La diferencia que tiene con las aplicaciones convencionales es que con Evernote podrás crear notas de texto en varios formatos. Incluyendo páginas web, fotografías, notas escritas a mano, notas de tinta, e incluso insertar archivos adjuntos. Otra de sus características es la sincronización en línea y la creación de copias de seguridad para que nunca te falte de nada.

•*Focus Booster*.: Hacer un seguimiento de su tiempo nunca ha sido más sencillo, la siguiente aplicación se basa en una técnica orientada a la administración del tiempo, llamada “Pomodoro” desarrollada por Francesco Cirillo a finales de 1980. Con esta herramienta podemos disponer de contadores configurables que se alternan y que nos ayudarán a controlar los intervalos de tiempo que se usan en dicha técnica.

Además, posee una interfaz minimalista y simple que hará que nos sintamos cómodos en todo momento sin perder ni un solo segundo de nuestro día.

Anexo G. RELATORIA SESION III

Sesión 3: Seminario: ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN GERENTES Y MANDOS MEDIOS DE EMPRESAS DE SERVICIOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS Y LA PRODUCTIVIDAD.

Tema específico: Experiencias de éxitos para la optimización del tiempo y mejorar la productividad adoptadas en empresas de servicios

Presentado Por: Edita Castillo Acevedo

Fecha: 15 de diciembre de 2018

OBJETIVO: Reconocer la diferentes experiencias y metodología que se implementa al interior de las empresas de prestación de servicios para lograr un uso eficiente del tiempo y mejora de la productiva en el capital humano.

Fecha: 15 de diciembre de 2018.

Lugar: CENTIC Salón 206

Asistentes y funciones

Directora de seminario: Ing. Luz Helena Villamizar Cáceres

Relator: Edita Castillo Acevedo

Correlator: María Paola Ramírez Díaz

Protocolante: Liseth Rueda Ardila

EXPERIENCIAS RECONOCIDAS A TRAVÉS DE ENTREVISTAS REALIZADAS A LÍDERES DE EMPRESAS DE SERVICIOS

Experiencias de éxitos de líderes empresariales.

Preguntas realizadas:

1. ¿Considera que el tiempo es un recurso clave para la productividad??

2. ¿Utiliza alguna apps o programa que ayudan a gestionar el tiempo?
3. ¿Qué ventajas tiene el manejo del tiempo?
4. ¿Cómo adquirió usted esas competencias para el manejo del tiempo?
5. Hay diferentes métodos para gestionar las tareas del día, ¿cuál considera que es la más adecuada cuando la mayoría de las cosas son importantes?
6. ¿Cuál es su consejo para ganarle a la procrastinación?
7. ¿Qué hacen para tener un uso eficiente del tiempo?
8. ¿Usted les enseña a sus empleados a cómo manejar el tiempo, tiene algún método que le permita medir su productividad?
9. Por último nos gustaría que nos cuente que beneficios a nivel personal y laboral trae una buena gestión del tiempo

Objetivo: Identificar la experiencia como líder en equipos, para identificar las metodologías y buenas prácticas para tener un buen uso del tiempo en las organizaciones.

Entrevista: Walter Giovanni González Hernández Gerente de mercadería en supermercados JUSTO y BUENO

Nos reunimos con el Dr. Walter Giovanni el día martes 20 de noviembre de 2018 en Mc. Donald de cabecera donde pudimos tener un momento para poder conocer un poco más de este profesional que lleva varios años desempeñándose en su labor y ha podido ocupar diferentes cargos que le han permitido en el paso del tiempo generar estrategias y reconocimiento en su labor.

Nuestro primer entrevistado nos comparte su experiencia como jefe-líder de uno de los autoservicios con mayor número de tiendas de venta de productos de la canasta familiar en Bucaramanga, con presencia a nivel país.

El tiempo para este líder es visto como un factor de competencia, el buen uso de este recurso permite que las empresas tengan mayor grado de competitividad, haya aumento en la productividad de esta manera logran introducirse más fácil en el mercado y logar competir con sus pares.

El buen uso del tiempo complementado con un buen servicio, el hecho de que una persona utilice el tiempo de la forma correcta hace que sean mucho más productivas y generan valor agregado a la empresa que está prestando el servicio y/o vendiendo el producto, sin lugar a dudas el capital más valioso con el que puede contar una empresa es el capital humano y el hecho de que esas personas tengan un uso adecuado del tiempo hace que se logren mejores indicadores que van de la mano con el desempeño del grupo dirigido por un líder con esas habilidades donde la comunicación asertiva, el uso adecuado de los recursos y que cada persona desarrolle sus habilidades permite que se haga un mejor trabajo.

Conoce varias herramientas, no usa una como tal, piensa que tiene una dificultad y es la dependencia a la herramienta, que se tenga que invertir tiempo alimentando la información en la misma, usa la básica que es GOOGLE CALENDAR, la competencia a desarrollar para ser un buen líder sin lugar a duda para nuestro entrevistado está en crear hábitos de disciplina, ser organizados, metódicos y agendarse, concentrarse en aquellas laborales que me van a dar resultados en el corto tiempo.

La mayoría de los indicadores que se manejan al interior de una organización se complementan con el tiempo, ya que, al tratarse de un recurso valioso e irrecuperable, este debe ser medido, tener un buen uso, debe concretarse labores, organizar metodológicamente las actividades de forma que no se pierda tiempo y se tenga que incurrir en reprocesos por una mala planeación.

El tiempo debe ser usado en todos los ámbitos de la vida y se debe rodear de personas que manejen este mismo concepto, el método que usa el DIAGRAMA DE GANTT le parece que es de muy fácil uso y por ende cada persona desde lo profesional hasta en su vida cotidiana lo puede implementar ya que el hecho de hacer una adecuada planeación permite que se logren los objetivos.

Como experiencia propia el Dr. Walter indica que el buen uso del tiempo le ha permitido mejorar indicadores económicos, tener una mejor vida, definir con claridad las metas y determinar qué actividades generan mayores resultados, la delegación

hace parte de la confianza que se tenga en el equipo todo el mundo debe estar dirigido hacia el mismo propósito deben estar sincronizados.

Experiencias reconocidas a través de entrevistas realizadas a emprendedores y tutores en formación profesional

Experiencias de éxitos en un Emprendedor

Preguntas realizadas:

1. ¿Qué papel juega el tiempo en su trabajo como docente y emprendedor?
2. ¿Comparte con sus estudiantes y sus colaboradores herramientas para uso manejo del tiempo?
3. ¿Qué beneficios tiene el uso eficiente me del tiempo?
4. ¿Las metodologías que han sido utilizadas con el paso del tiempo son importantes?
5. ¿Qué metodología usa y por qué?
6. ¿Ser emprendedor le ha dado un mejor manejo de su tiempo?
7. ¿Piensa usted que ser líder, hace que se deba tener un mejor control de tiempo y desarrollo de habilidades?

Objetivo: Reconocer la experiencia de Éxito que trae el ser emprendedor y/o Docente en su desarrollo profesional

Segunda Entrevista: Arbey Flores Peña, emprendedor y profesor de la Universidad Industrial de Santander- pensamiento estratégico y prospectivo

El día 22 de noviembre de 2018 el Catedrático Arbey Flores nos concedió realizarles las siguientes preguntas:

Para nuestro entrevistado el tiempo es el recurso más importante con el que se cuentan en las empresas y nuestra vida en general , es una persona que organiza sus tareas de manera que pocas veces se le quedan labores pendientes, pues combina su tiempo entre ser docente de una catedra que exige bastante de inversión de tiempo como lo es la prospectiva y tener un negocio de emprendimiento

en la que su labor se centra en comercializar libros y brindar asesoría y atención al cliente de la importancia del material.

Utiliza Google calendar le parece que es excelente, y que permite que cuando se tiene varias actividades se gestionen bien y en el tiempo correcto.

Para nuestro entrevistado el equilibrio entre las obligaciones y el tiempo de ocio es necesario, pues permite que las personas logren innovar fácilmente y se sientan útil en lo que hacen realizar otras labores resultan ser muy enriquecedoras, como hacer deporte, compartir tiempo en familia, la lectura.

El método que aplican en la empresa es el de categorizar por importancia de actividades, por este método se logra obtener un control de la consecución de las mismas y evitar que estas se conviertan en urgentes y deba gestionarse de una vez, hay que tener claridad de los objetivos y estos deben plantearse de corto y mediano plazo cuando tenemos claro cuál es el horizonte al que se quiere llegar.

La metodología que usa con su equipo de trabajo es la de administración por objetivos de Peter Drucker porque permite que se involucren los colaboradores se planteen estrategias y se evalúe el desempeño de las personas, no que se controle la tarea como tal si no que se haga un seguimiento del cumplimiento de los objetivos.

El beneficio más importante que trae gestionar bien el tiempo está en no vivir estresado y creer que no se cuenta con tiempo, debe estar enfocado en sus diferentes campos pues se debe vivir por todas las actividades, se destaca por ser autodidacta y su formación ha sido bastante atípica.

Para el ser independiente le ha traído un mejor control de su tiempo y por esta razón lo motivo a ser emprendedor, pues para el al tener un cargo mayor en una empresa

esto hace que el grado de exigencia sea mayor y por ende se deba emplear más tiempo del reglamentado.

Experiencias reconocidas al interior de una empresa del sector servicios para mejorar la productividad

Experiencia de éxito en una empresa de prestación de servicios

1. ¿En la empresa se agendan diariamente?
2. ¿En la empresa EFISEG Y CIA LTDA el tiempo es tomado como un factor que mejora la productividad?
3. ¿Cómo se debe gestionar el tiempo?
4. ¿Respectan los clientes los tiempos de respuesta a las solicitudes?
5. ¿Qué estrategia usan para poder cumplir con los objetivos de servicios que se traza la empresa?
6. ¿Cuál es la frecuencia con la que se pierden negocios por no gestionar de una forma correcta el tiempo?
7. ¿Qué experiencias se adquieren con un uso adecuado del tiempo?

OBJETIVO: Identificar como logra una PYME mejorar sus indicadores de productividad y servicios a través de una buena gestión del tiempo.

EFISEG es una empresa del sector financiero que se encarga de comercializar seguros de la compañía ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA ENTIDDA COOPERATIVA cuenta con 20 años de experiencia y con dos sedes una en SAN GIL y otra en BUCARAMANGA.

El pasado 23 de noviembre de 2019 nos reunimos con la gerente General ESPERANZA RUEDA MEJIA para que nos contara acerca de las estrategias, metodologías o herramientas para el uso del tiempo y mejora de la productividad. Para ella el agendarse diariamente, dar seguimiento y la debida importancia a las labores diarias es vital para el buen desempeño y cumplimiento de la promesa de

valor que es brindar un servicio ágil, oportuno de calidad y donde el cliente no solo se vaya satisfecho si no con la convicción de haber recibido un excelente servicio con calidez.

Nos cuenta que todos los días en la mañana busca reunirse con su equipo de trabajo en un espacio corto que le permita conocer cuál será el derrotero diario de cada uno de sus colaboradores, de forma que ella como gerente pueda ayudar a gestionar de forma rápida aquellas labores en las que ya se conoce pueda haber demoras por tratarse de temas específicos con la dirección general.

Indica que el tiempo es clave en desarrollo de las empresas y más en las que ofrecen un servicio, pues se convierte en un elemento difícil de controlar pues parte de un buen servicio está en escuchar al cliente con atención sin generar interrupciones y muchas veces lo que ellos buscan no lo tenemos y es ahí donde podríamos decir que hemos perdido tiempo.

El tiempo para ella debe ser gestionado de forma continua y no perder tiempo y darle vueltas a lago en lo que sea fallado, por el contrario, lo que debemos hacer es trabajar inmediatamente en esa oportunidad de mejora y no quedarnos a ver cómo llegan otros competidores y ven esas oportunidades de cierre de negocio donde nosotros nos quedamos estancados.

Es difícil decirle a un cliente que debe esperar cuando el día a día y los afanes no dan espera, cuando muchas veces dependen de que se les entregue una póliza para que se les dé un trabajo y justo ahí es cuando debemos mirar que es más importante lo que tengo apuntando en mi agencia, o mi cliente que está ahí esperando una solución, por esta razón trabajo diariamente con los jefes de área de mi empresa para que no nos peguemos a la letra si no que por el contrario

rompamos paradigmas donde decimos es que si hago esto no puedo hacer lo otro y llega la frase del día “el tiempo no alcanza cada vez rinde menos”

Bueno nuestra estrategia está basada en trabajar en equipo y empoderar al a los miembros del mismo para que cualquier momento se haga cargo de la situación y de esta manera lograr dar solución oportuna, realmente como empresaria siempre pienso que los clientes no nos eligen por los productos y/o servicios que vendemos , nos eligen por la agilidad con la que logramos poner fin a la necesidad del momento y ahí somos claves en esta empresa el tiempo y el buen uso del mismo son los que hacen que los clientes nos prefieran por encima de otros competidores tal vez como mayor tiempo en el mercado.

Nos comenta que ella no maneja mucha tecnología y por esta razón no conoce de las APP que está en el mercado para seguimiento de proyectos mejora en procesos e impacto en la productividad es muy de su programador manual y está intentando hacer uso del GOOGLE CALENDAR , no creo que los negocios se pierdan por mal uso del tiempo pienso mejor que a veces el día a día en nuestros cliente y el hecho de que no prioricen hace que cuando nos den la oportunidad de revisar sus necesidades ya sea un poco tarde brindar la solución oportuna.

La gerente nos comparte que el buen uso del recurso tiempo ayuda a mejorar continuamente en los procesos y que da vez que hay una oportunidad de mejorar la comparte en los comités de gerencia y mandos medios que se realizan cada lunes en la oficina y estos tiene una duración aproximada de 60 minutos , tiempo en que se establecen prioridades, se comparten experiencias de cómo se solucionó alguna dificultad para que se adopten estas costumbres en los demás colaboradores, para la empresa el tiempo es su mejor aliado en cuanto a la productividad pues nos es que sea corto es que es exigente y este no se detiene por tal motivo se deben tomar decisiones acertadas y precisas para optimizar el recurso y mejorar sus

procesos que impactan de forma positiva en otros indicadores como productividad , gestión y cumplimiento de metas.

CONCLUSIONES DE LAS EXPERIENCIAS.

Es importante que todo líder, tenga un excelente uso de tiempo , que tenga unas habilidades muy bien desarrolladas que le permitan que lidere el equipo de forma correcta, creando lazos de familiaridad que a su vez le den la ventaja de conocer más a fondo sus colaboradores y que de esta manera se puedan generar espacios donde se permitan reconocer experiencias, propias o de otras empresa que puedan ser adoptadas para manejar el tiempo y que a su vez permita reconocer aquellas competencias laborales con las que cuenta el equipo de trabajo y en cuales se debe trabajar de la mano de un coaching para lograr fortalecerlas.

Las empresas de servicios están obligadas a implementar métodos que les ayuden a tener un uso eficiente del tiempo, ya que este recurso es la base fundamental de que se pueda competir con las demás no solo con servicios si no con la oportunidad de obtener lo que desea el cliente de una forma eficiente, pero con agilidad, que a su vez logre generar valor agregado y permita que haya una relación comercial muchos más poderosa. Esto se logra con trabajo en equipo y desarrollo estrategias eficaces que sean una marca empresarial a la hora de suministrar servicios.

ANEXO H. CORRELATORIA SESION III

Sesión 3. Seminario de Estrategias de la gestión del tiempo en gerentes y mandos medios de empresas de servicios para mejorar los procesos y la productividad.

Tema específico: Experiencias de éxitos para la optimización del tiempo y mejorar la productividad adoptadas en empresas de servicios.

Presentado Por: María Paola Ramirez Diaz

Fecha: 15 de diciembre de 2018

ASPECTOS QUE COMPLEMENTAN EL TEMA DE EXPOSICIÓN

Se resalta la entrevista con el señor Walter Giovanni González Hernández, Gerente de mercadería en supermercados JUSTO y BUENO, donde visualiza el tiempo como un factor de competencia y priorización en el diario vivir de las personas y empresas. Pues el tiempo posee un alto grado de competitividad, crecimiento en la productividad y alineación logrando obtener ventajas como por ejemplo la excelente comunicación en los equipos de trabajo y el valor agregado en el capital humano.

Pueden surgir varios interrogantes:

- ✚ ¿Esto qué voy a hacer es lo más importante?
- ✚ ¿Esto qué voy a hacer se podría delegar?
- ✚ ¿Esto que estoy dejando para luego, será más fácil después?
- ✚ ¿A través de la administración del tiempo eficientemente se pueden obtener ventajas?



LAS VENTAJAS DE ADMINISTRAR EL TIEMPO EFICIENTEMENTE

La administración del tiempo es una competencia básica en cualquier profesional, tanto de forma individual como grupal. A nivel organizacional, la gestión del tiempo ayuda a la compañía a ser más competitiva y aumenta los niveles de productividad; por el contrario, una deficiente administración del tiempo impacta de manera negativa en el desempeño de los integrantes de la empresa, lo cual se ve reflejado en sus costos y niveles de crecimiento.

Al administrar bien el tiempo se obtienen algunos beneficios como:

- Logro de objetivos. Una adecuada organización del tiempo permite el cumplimiento de las tareas establecidas, logrando la entrega de proyectos en tiempo y forma.
- Disminuyen los niveles de estrés. Establecer prioridades y tiempos de entrega ayuda a que el personal se enfoque en una actividad a la vez. Evitar la saturación de las cargas de trabajo reduce considerablemente el estrés.
- Se obtiene un mayor rendimiento. Determinar las actividades que demandan una mayor atención permite enfocar los esfuerzos en tareas específicas, facilitando el desarrollo de las mismas.
- Se mejoran los procesos internos. Una eficiente administración del tiempo, recursos y personal permite que los procedimientos dentro de la empresa se desarrollen eficientemente.

- Mejora el ambiente de trabajo. Al existir una correcta administración del tiempo se mejora la comunicación y las relaciones dentro del equipo de trabajo, lo cual ayuda a crear un ambiente de trabajo positivo.¹⁰³

DESVENTAJAS

- Las cosas importantes son las que aparecen primero.
- Se logra relativamente poco.
- El uso excesivo de la agenda planificada le hace actuar como si los demás fueran el enemigo o representaran barreras para lograr las metas.
 - Puede hacernos creer que es uno quien tiene todo el control.
 - Se centra en la administración, el control y el logro individualista¹⁰⁴

9 HERRAMIENTAS PREFERIDAS DE GESTIÓN DEL TIEMPO

Para organización

 Google Calendar

 Todoist: El manejo es rápido y no me quita tiempo en el día a día.

- ✓ Puede organizar las tareas en proyectos y subproyectos. Y además puedes dividirlas en tareas más pequeñas.
- ✓ Las tareas pueden tener fecha y hora, prioridad o avisos asociados. O, simplemente, acumularse en proyectos para luego poder calendarizarlas.
- ✓ Sincronización con Google Calendar y con el e-mail. Todoist asocia un buzón de email a tu bandeja de tareas.
- ✓ Los filtros, que te permiten asociar tareas bajo ciertas condiciones y guardarlos como “favoritos”

¹⁰³ GUTIERREZ LARROTA, Daniel. “Las ventajas de administrar el tiempo eficientemente”. {en línea} {20 noviembre de 2018}. Disponible en: (<http://www.themarkethink.com/mercadotecnia/las-ventajas-de-administrar-el-tiempo-eficientemente/>)

¹⁰⁴ (blogspot, 2011)

Trello: Una aplicación de gestión de proyectos es otra buena herramienta para organizar tu tiempo. Trello es una de las más valoradas, porque permite organizar las tareas de un equipo de trabajo, un profesional o un usuario para el ámbito personal o familiar. Su funcionamiento es tan simple como potente y basta crear un tablero para añadir listas con tarjetas. Su organización es tremendamente visual y se puede ver todo un proyecto mirando el tablero. Su funcionamiento es simple, arrastrando y soltando tarjetas entre las listas o personas a las tarjetas, actualizando el proyecto en tiempo real.

Para acceder más rápido a la información

One Tab: te permite guardar todas las pestañas activas de Chrome en una lista de enlaces

20.1. Feedly: Básicamente es un lector de RSS, la evolución de Google Reader para consultar tus blogs favoritos y enterarte de las novedades de un vistazo.

Google Keep: es un gestor de notas y listas de tareas.

Para trabajar mejor y en menos tiempo

Prezi: permite hacer presentaciones en un formato muchísimo más dinámico y potente

Para no procrastinar ni perder el tiempo

-RescueTime: la aplicación se encargará de monitorizar en qué inviertes tu tiempo al cabo del día. Se va a encargar de ver cuánto tiempo pasas en redes sociales, qué webs has visitado o cuántas veces has consultado tu teléfono.

-Self Control: Es una aplicación gratuita que permite auto bloquearte el acceso a ciertas páginas web, redes sociales, programas de correo o cualquier cosa que te distraiga en internet.¹⁰⁵

REFLEXIÓN CRÍTICA

a. Contenido

✓ Aspectos a relevantes del tema.

Se evidencia la investigación en las experiencias y metodologías en las empresas de servicios con el fin de lograr el uso eficiente de la gestión del tiempo y como logran contar con personal productivo aprovechando el nivel de competencia que cada uno tiene y puede explotar en pro del desarrollo empresarial.

✓ Acuerdos y desacuerdos.

En la entrevista del doctor Walter surgió un desacuerdo, porque el indicaba que el utilizar las herramientas pueden invertir tiempo en la alimentación ocasionando una mala administración, pero más adelante recomienda el método del diagrama de Gantt, la relatora indicaba que utilizar este método puede ocasionar también pérdida de tiempo, pues la enseñanza y aprender a manejarlo puede ocasionar incumplimiento en las tareas, aunque es un método fácil, puede ser a su vez complicado en su manejo para las personas.

Se puede evidenciar que no existe empresas a nivel departamental y nacional que manejen la gestión del tiempo o que implementen las herramientas que con lleven a la buena administración, por esta razón las experiencias propuestas en la relatoría son escasas.

¹⁰⁵ El blog de ensalza. "Ventajas y desventajas de planear un horario de actividades"{en línea} {20 noviembre de 2018}. Disponible en: (<http://tallerdeaprendizaje1f03.blogspot.com/2011/11/ventajas-y-desventajas-de-planear-un.html>)

b. Claridad de la exposición

La relatora expuso de manera clara, concisa y expuso experiencias empresariales y estrategias implementadas como empresarios en el cumplimiento de sus objetivos.

c. Capacidad de comunicar y liderar el grupo

La relatora demostró su capacidad en la exposición manejando el tema propuesto y apoyándose en libros, entrevistas y sitios web, realizando una presentación en Power Point, logrando la adquirir la atención de los participantes.