



CIIDECH®

TRANSFORMANDO ARQUITECTURAS ORGANIZACIONALES

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO
CIIDECH® Todos los derechos reservados

Sobre el CIIDECH

En el CIIDECH ofrecemos Soluciones Integrales de capacitación encaminadas a transformar la **“Arquitectura Organizacional de las Empresas”**, entendida ésta como la forma en que las “cosas ocurren”, instalando herramientas basadas en una plataforma educativa que apunta hacia aprendizajes de primer, segundo y tercer orden, a través de la utilización de las **TAC´s (Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento)** que facultan a las personas para generar las acciones que las empresas necesitan.

Apostamos por el Modelo de Aprendizaje 70:20:10 que es un proceso de desarrollo basado en las investigaciones realizadas por Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger.

2

Este modelo se apoya en la teoría que argumenta que el 70% del aprendizaje de un profesional proviene de la experiencia y práctica en el puesto de trabajo (learning by doing), el 20% se adquiere a través de las conversaciones y feedback con otras personas y tan solo el 10% proviene de cursos y programas estructurados.

Uno de los aspectos más importantes de este modelo es que cada persona es responsable de gestionar su propio aprendizaje. Las empresas no administran la formación en este esquema, sino que contribuyen para que el aprendizaje informal ocurra de la mejor manera facilitando a los equipos los recursos necesarios a través de los soportes adecuados, de forma que sean 100% accesibles en el momento preciso para cada alumno.



En CIIDECH contamos con una amplia gama de dinámicas, herramientas lúdicas y nuevos modelos de capacitación innovadora y creativa para liberar el potencial de las personas y desarrollar nuevas estrategias, compromisos, productos o mejoras, estimulando el pensamiento y la imaginación.

Visítanos en:

www.ciidech.com.mx

Atentamente

Diana Santana
Directora General

Deborah Sarky Steinberg

Trayectoria

Candidata a Doctora en Comportamiento Organizacional.
Universidad de Granada/Universidad de Guanajuato.

Certificación como “coach” ontológico (Mastering the Art of Professional Coaching) por The Newfield Group, San Francisco, California.

Maestría en Desarrollo Organizacional por la Universidad de Monterrey (UdeM)

- Maestría en Ciencias Bibliotecológicas y de la Información (Library and Information Sciences) por la Universidad de Wisconsin en Milwaukee.

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey. Mención Honorífica.

Certificada por Zenger & Folkman Associates para la impartición de los talleres: El Líder Extraordinario y El Líder Inspirador.

Veinte años de experiencia docente a nivel maestría y licenciatura en los Campus Ciudad de México y Querétaro del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

- Ha participado en varias ocasiones en cursos para el MBA de la Universidad del Valle de México.

Ha participado en proyectos de capacitación, coaching o consultoría en un gran número de empresas, como: Baxter, Deloitte, General Motors, Vitalmex, Cecoban, Secretaría de Educación Pública, TV Azteca,

Multivisión, Comisión Nacional del Agua, Climate Systems, ITESM, Ford Motor Co. Promeco, Elektra, Comisión Federal de Electricidad, Infonavit, Philip Morris, Eli Lilly, Banamex, Metlife, Bupa, Cinépolis, Liverpool, IMSS y otras.

José Luis Kramis Joubland

Trayectoria

Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Iberoamericana. Diplomado en PERT/CPM por Tracey, Brunstrom and Dudley, Inc. de Toronto Canadá, en Administración de Programas y Proyectos por MEI Arthur D. Little de Cambridge, EE.UU. y en Dirección Estratégica, por Ansoff Associates.

Ha tomado diversos cursos como: Administración aplicada a la Producción, Técnicas del Camino Crítico, Administración por Objetivos, Didáctica, Preparación de Programas de Estudio y Evaluación de la Enseñanza.

Su experiencia es básica en el campo de consultoría administrativa desde 1964, aunque también ha desempeñado diversos cargos en instituciones públicas y privadas como: Jefe de Organización de Bonfil de México, S.A., Gerente de la Asociación Mexicana de Industrias de Tuberías Plásticas, A.C., Subgerente de Organización en Impulsora Conasupo de Comercialización Agrícola,

Gerente de Operaciones Industriales y de Servicios de Filiales de CONASUPO y Director de la Fundación Ibero Meneses.

Es profesor del Departamento de Estudios Empresariales de la Universidad Iberoamericana desde 1966, en donde ha impartido diversas materias.

En 1992 fue nombrado Profesor Emérito por la misma universidad. Es autor del libro "Sistemas y Procedimientos Administrativos" editado por la Universidad Iberoamericana. También ha sido profesor en instituciones como: Universidad Panamericana, UNITEC, ULSA, ITESM CCM, CEM y CSF.

Es instructor capacitador en: BANAMEX, INFOTEC, Seguros Monterrey New York Life, Centro de Desarrollo del Sistema Coca-Cola, A.C. y otras instituciones.

Es uno de los primeros miembros de PMI en México.

OBJETIVO DEL CURSO

5

Objetivo General

Que los participantes:

- Desarrollen **metodologías y herramientas** que permitan **conceptualizar, planear y controlar** adecuadamente sus actividades diarias y periódicas.
- Manejen adecuadamente los **“imprevistos”**, buscando siempre obtener resultados con la calidad que busca el cliente tanto interno como externo, asimismo, que este criterio de calidad se aplique en todos los ámbitos de su vida.

6 Objetivos Específicos

1. Estarán más conscientes del uso del tiempo y de la importancia de éste, tanto en la vida de trabajo, como en otros ámbitos en los que se desenvuelven.
2. Evaluarán la forma en que están usando su tiempo y podrán decidir si es necesario hacer cambios.
3. Utilizarán los 7 hábitos de la gente altamente efectiva para obtener resultados con la calidad que piden sus clientes internos y externos.
4. Conocerán una lista de herramientas electrónicas que pueden usarse para administrar su tiempo, y podrán seleccionar la que más se adapta a sus necesidades.
5. Harán consciencia de todos los desperdiciadores de tiempo a los que con frecuencia se enfrentan y sabrán cómo evitarlos.
6. Fijarán objetivos para diferentes ámbitos de su vida.

CONTENIDO DEL CURSO

7

1. El tiempo
 - Definición
 - Conceptos erróneos sobre el tiempo
 - Diferentes percepciones
 - Diagnóstico de la forma en que están distribuyendo su tiempo
2. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva
 - ¿Qué es un hábito?
 - El continuo de la madurez
 - De dependencia a independencia a interdependencia
 - Los 7 hábitos
 1. Ser proactivo
 2. Iniciar con un (el) fin en la mente
 3. Primero lo primero
 4. Ganar- ganar
 5. Comprender antes de ser comprendido
 6. Sinergia
 7. Afilan la sierra
3. Estrategias para planear y organizar las actividades en el tiempo
 - Establecer objetivos
 - Definir prioridad
 - Planear actividades/agenda
4. Los desperdiciadores de tiempo
5. El tiempo y los comportamientos laborales
6. La asertividad en el manejo del tiempo
7. Resiliencia
8. El tiempo dentro de la empresa: Manejo de juntas
9. Herramientas para el manejo efectivo del tiempo
10. Ejercicios
11. Anexo: Algunas herramientas para el manejo del tiempo que están disponibles on-line

1. EL TIEMPO

A lo largo de la vida de la persona, varias veces se pregunta ¿Qué es el tiempo? Existe una diversidad de respuestas, pero en una forma fácil y rápida podemos decir que es:

“el período durante el cual se da una acción o proceso determinado, transcurre a un ritmo predeterminado y no es recuperable”

Pero en el fondo todos sabemos que: **“EL TIEMPO ES VIDA”**. **“Quien pierde el tiempo, pierde la vida”**

Al hablar, con frecuencia nos referimos al tiempo en una forma incorrecta. Decir que el tiempo vuela, hay que ahorrar tiempo, hay que recuperar el tiempo, el tiempo se va, no hay suficiente tiempo, o hay que matar el tiempo, evidencian que no le estamos dando su verdadero sentido al tiempo. Para complicar las ideas sobre el tiempo, éste a veces no transcurre siempre a la misma velocidad para todos, por ejemplo en los países de origen Sajón (Inglaterra o Francia) se toma(n) con toda seriedad las citas, pero en cambio en países latinos existen siempre los “15 minutos de tolerancia”; o pensemos cuando nos trasladamos de la ciudad a la provincia: parece que el tiempo no corre y nos da oportunidad para hacer muchas cosas, que en el primer caso, no podríamos hacer; y qué decir cuando comparamos un día

de trabajo normal, contra uno en que estamos de vacaciones. Si analizamos bien todo lo anterior, concluimos que todo está en la percepción que hacemos del tiempo, pues al final éste es igual siempre.

Como conclusión diremos que es necesario hacer conciencia del tiempo para darle el mejor uso a cada instante.

Ejercicio: “Diagnóstico de la forma en que están distribuyendo su tiempo.” (Test La Rueda de la vida)

Ejercicio: “Diagnóstico laboral”

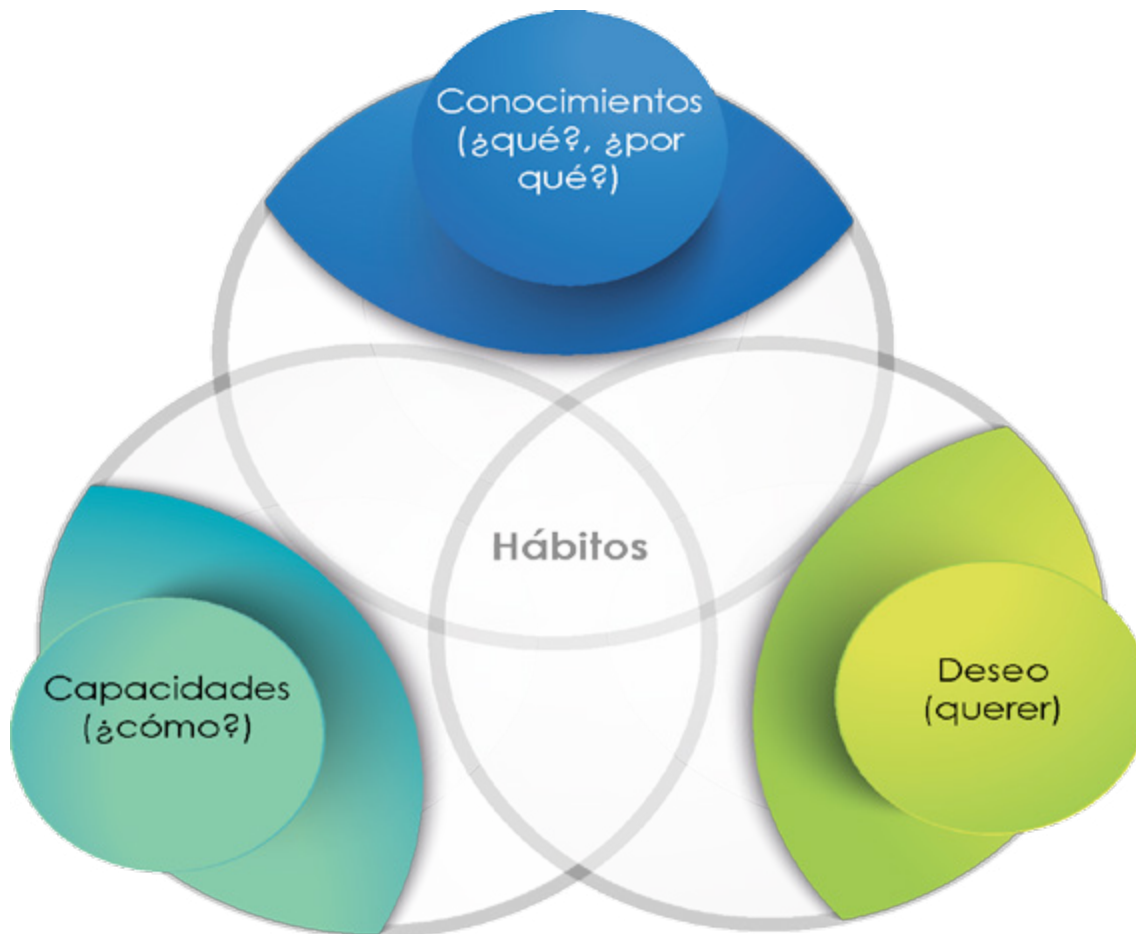


2. LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

*“Somos lo que hacemos día a día.
De modo que la excelencia no es un acto, sino un
hábito”*
Aristóteles

De acuerdo con Stephen R. Covey, respetado estudioso y consultor internacional del tema de liderazgo, (plantea) define el hábito como la intersección de conocimiento, capacidad y deseo.

El conocimiento es el paradigma teórico, el qué hacer y el por qué. La capacidad es el cómo hacer. Y el deseo es la motivación, el querer hacer. Para convertir algo en un hábito de nuestra vida, necesitamos estos tres elementos. Para crear un hábito hay que trabajar en estas tres dimensiones.



El continuo de la madurez

Los 7 hábitos no son un conjunto de partes independientes o fórmulas fragmentadas. Nos mueven progresivamente sobre un continuo de madurez, desde la dependencia hacia la independencia y hasta la interdependencia.

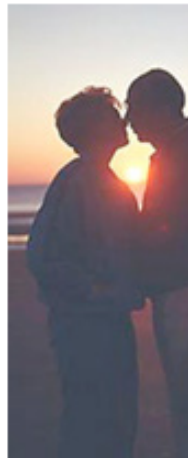
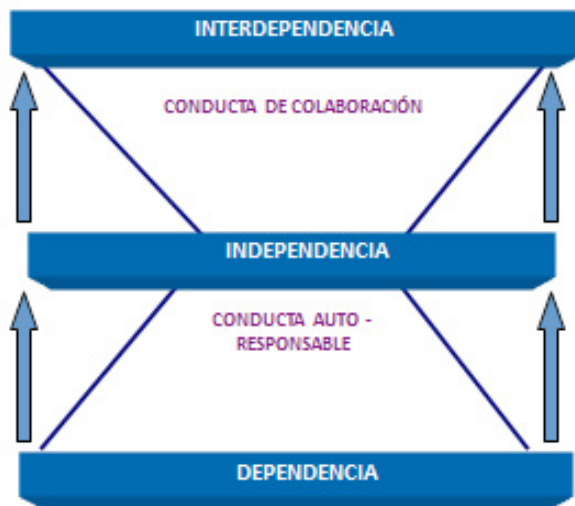
Todos empezamos nuestra vida como niños totalmente dependientes de otros. Somos dirigidos, educados y sustentados completamente por otros. Sin sus cuidados sólo viviríamos unas horas, o a lo sumo unos pocos días.

Después, gradualmente, a lo largo de los meses y años siguientes, nos volvemos cada vez más independientes – física, mental, emocional y económicamente- hasta que finalmente (por fin) podemos,

en lo esencial, hacernos cargo de nuestra persona, de una manera autodirectiva y autosuficiente.

Cuando seguimos creciendo y madurando, tomamos cada vez más conciencia de que toda la naturaleza es interdependiente, de que existe un sistema ecológico que la gobierna a ella y también a la sociedad. Además, descubrimos que los más altos logros de nuestra naturaleza tienen que ver con las relaciones con los otros, que la vida humana también es interdependiente.

Modelo de Madurez



En el continuo de la madurez, la dependencia es el paradigma del TU: tú cuidas de mí; tú haces o no haces lo que debes hacer por mí; yo te culpo a ti por los resultados.

La independencia es el paradigma del YO: yo puedo hacerlo, yo soy responsable, yo me basto a mí mismo, yo puedo elegir.

La interdependencia es el paradigma del NOSOTROS: nosotros podemos hacerlo, nosotros podemos cooperar, nosotros podemos combinar nuestros talentos y aptitudes para crear juntos algo más importante.

13

Las personas dependientes necesitan de los otros para conseguir lo que quieren. Las personas independientes consiguen lo que quieren gracias a su propio esfuerzo. Las personas interdependientes combinan sus esfuerzos con los esfuerzos de otros para lograr un éxito mayor.

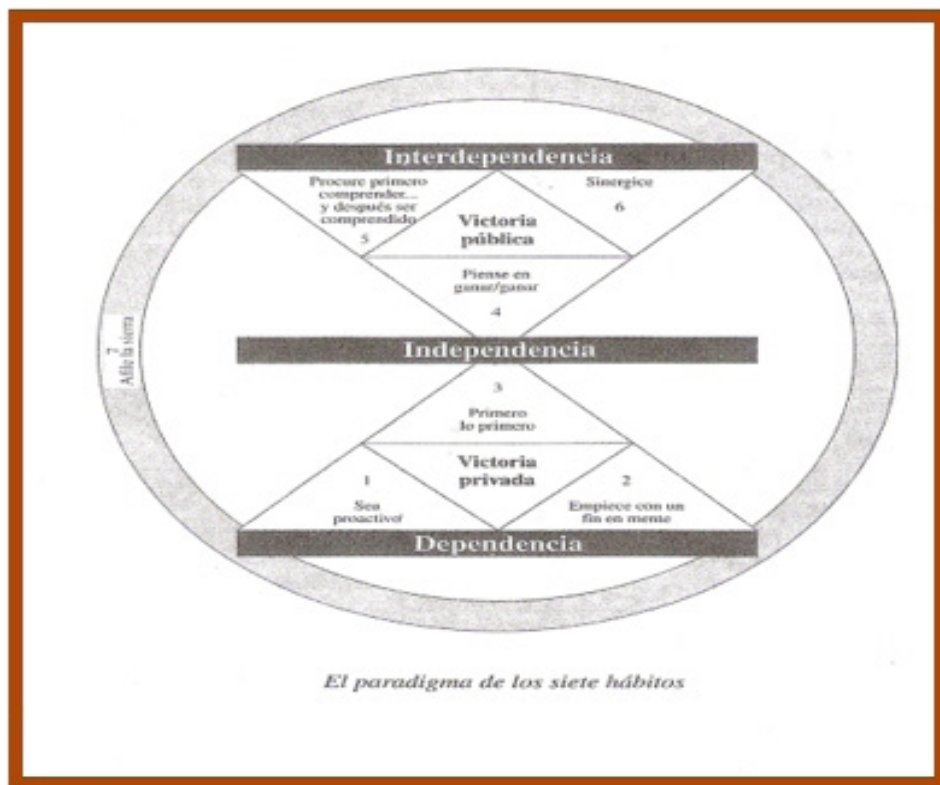
El paradigma de los 7 hábitos

Teniendo como base el continuo de la madurez, antes revisado, Covey plantea los 7 hábitos de la gente altamente efectiva siguiendo dicho continuo, como puede observarse en la siguiente figura. Los primeros tres hábitos tienen que ver con el autodomínio, por

lo que son los que nos permiten pasar del nivel de dependencia (en la parte inferior de la figura) hacia la independencia. Por su parte, los hábitos 4, 5 y 6 son los que nos permiten ir paulatinamente del nivel de independencia hacia la interdependencia. El autodominio y la autodisciplina son los cimientos de una buena relación con los otros.

En el siguiente esquema podemos ver una descripción de los 7 hábitos planteados por Covey:

1. Sea proactivo	Hábito de la responsabilidad
2. Empiece con un fin en mente	Hábito del liderazgo personal
3. Establezca primero lo primero	Hábito de la administración personal
4. Piense en ganar - ganar	Hábito del liderazgo interpersonal efectivo
5. Procure primero comprender y después ser comprendido	Hábito de la comunicación interpersonal efectiva
6. Sinergice	Hábito de la interdependencia
7. Afile la sierra	Hábito de la mejora continua



Veamos ahora, de manera sintética cada uno de los 7 hábitos.

1. Hábito de la responsabilidad (sea proactivo)

Proactividad no significa sólo tomar la iniciativa. Significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

En la palabra “responsabilidad” encontramos alusiones a las palabras “responder” y “habilidad”: habilidad para elegir la respuesta. Las personas proactivas reconocen esa responsabilidad.

Las personas reactivas se ven a menudo afectadas por su ambiente físico. Si el tiempo es bueno, se sienten bien. Si no lo es, afecta a sus actitudes y su comportamiento. Las personas proactivas llevan consigo su propio clima. La fuerza que los impulsa reside en los valores, y si su valor es hacer un trabajo de buena calidad, no depende de que haga buen tiempo o no.

Las personas reactivas se ven afectadas también por el ambiente social, por el “clima social”. Las personas reactivas construyen sus vidas emocionales en torno a la conducta de los otros, permitiendo de esta manera, volverse dependientes y por tanto que las otras personas los controlen.

La capacidad para subordinar los impulsos a los valores es la esencia de la persona proactiva. Las personas reactivas se ven impulsadas por sentimientos, por las circunstancias, por las condiciones, por el ambiente. Las personas proactivas se mueven por valores: valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados.

Escuchar nuestro lenguaje puede ser una manera importante de auto observarnos y darnos cuenta de hacia cuál de los dos paradigmas tendemos más, hacia el reactivo o hacia el proactivo. En el siguiente cuadro podemos ver ejemplos de lenguaje proactivo y de lenguaje reactivo.

Lenguaje reactivo	Lenguaje proactivo
- No puedo hacer nada	- Examinemos nuestras alternativas
- Yo soy así	- Puedo optar por un enfoque distinto
- Me vuelve loco	- Controló mis sentimientos
- No lo permitirán	- Puedo elaborar una exposición efectiva
- Tengo que hacer eso	- Elegiré una respuesta adecuada
- No puedo	- Elijo
- Debo	- Prefiero
- Si...	- Pase lo que pase

2. Hábito del liderazgo personal (empiece con un fin en mente)

Empezar con un fin en mente significa comenzar con una clara comprensión de su destino. Significa saber hacia dónde se está yendo; de modo que se pueda comprender mejor dónde se está, y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta.

16 Resulta increíblemente fácil caer en la trampa de la actividad, en el ajetreo de la vida, trabajar cada vez más para trepar por la escalera del éxito, y descubrir finalmente que está apoyada en la pared equivocada. Es posible estar atareado –muy atareado– sin ser muy efectivo.

A menudo las personas se encuentran logrando victorias vacías, éxitos conseguidos a expensas de cosas que súbitamente se comprende que son mucho más valiosas. Personas pertenecientes a todos los niveles a menudo luchan por lograr ingresos más altos, más reconocimiento o un cierto grado de competencia profesional, sólo para descubrir que su ansiedad por alcanzar la meta les ha privado de cosas que realmente importan y que ya han quedado fuera de sus posibilidades.

Cuán distintas son nuestras vidas cuando nos damos cuenta qué es lo verdaderamente importante para

nosotros, y, manteniendo ese cuadro en mente, actuamos cada día para ser y hacer lo que en realidad nos interesa. Podemos estar muy atareados, podemos ser muy eficientes, pero sólo seremos también verdaderamente efectivos cuando empecemos con un fin en mente.

El hábito de “empezar con un fin en mente” se basa en el principio de que todas las cosas se crean dos veces. Siempre hay primero una creación mental, y luego una creación física.

Por ejemplo, si queremos crear una empresa, primero corresponde definir con claridad lo que se está tratando de lograr. Uno piensa cuidadosamente en el producto o servicio que quiere proveer, fijándose un objetivo en el mercado, y después organiza todos los elementos (financieros, de investigación y desarrollo, las operaciones, el personal, los medios físicos, etc.) para dar en el blanco. El grado con que uno empiece con un fin en mente determina a menudo si se puede o no crear una empresa de éxito.

Lo mismo aplica con respecto a la paternidad o maternidad. Si uno quiere educar hijos responsables, autodisciplinados, debe tener claramente presente ese fin cuando interactúa con ellos día tras día.

El segundo hábito se basa en principios de liderazgo personal, lo que significa que el liderazgo es la primera creación. Liderazgo no es administración. La administración es la segunda creación, que veremos como el tercer hábito, pero el liderazgo va primero.

3. Hábito de la administración personal (establezca primero lo primero)

*“Lo que importa más,
nunca debe estar a merced de lo que importa
menos”
Goethe*

18 El tercer hábito es el fruto personal, la realización práctica del primero y el segundo. El primer hábito dice: “tú eres el creador. Tú estás a cargo de todo”. El segundo hábito es la creación primera o mental. Supone el contacto profundo con nuestros paradigmas y valores básicos, y la visión de aquello en lo que podemos convertirnos. El tercer hábito es la segunda creación, la creación física. El primero y el segundo hábito son absolutamente esenciales y prerequisites del tercero.

En el tercer hábito se abordan muchas de las cuestiones concernientes al campo de la administración de la vida y el tiempo. Según Covey, la esencia del mejor pensamiento del área de la administración del tiempo, puede captarse en una frase: Organizar y ejecutar según prioridades.

Plantea que está emergiendo una cuarta generación en el campo de la administración del tiempo. En esta

nueva generación se reconoce que “administración del tiempo” es en realidad una denominación poco feliz; el desafío no consiste en administrar el tiempo, sino en administrarnos a nosotros mismos.

4. Hábito del liderazgo interpersonal efectivo (piense en ganar-ganar)

El hábito del liderazgo interpersonal efectivo es “pensar en ganar/ganar”. Ganar/ganar no es una técnica; es una filosofía total de la interacción humana. De hecho, es uno de los seis paradigmas de esa interacción. Los paradigmas alternativos son gano/pierdes; pierdo/ganas; pierdo/pierdes; gano; ganar/ganar o no hay trato.

El de ganar/ganar es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar/ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se comprometen con el plan de acción. Ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. Ganar/ganar se basa en el paradigma de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros.

5. Hábito de la comunicación interpersonal efectiva (procure primero comprender, y después ser comprendido)

De acuerdo con Covey, la aptitud para la comunicación es la más importante de la vida. Dedicamos a la comunicación la mayor parte de nuestras horas de vigilia. Pero consideremos esto: pasamos años aprendiendo a leer y escribir, años aprendiendo a hablar. ¿Y a escuchar? ¿Qué adiestramiento o educación nos permite escuchar de tal modo que comprendamos real y profundamente a otro ser humano en los términos de su propio marco de referencia individual?

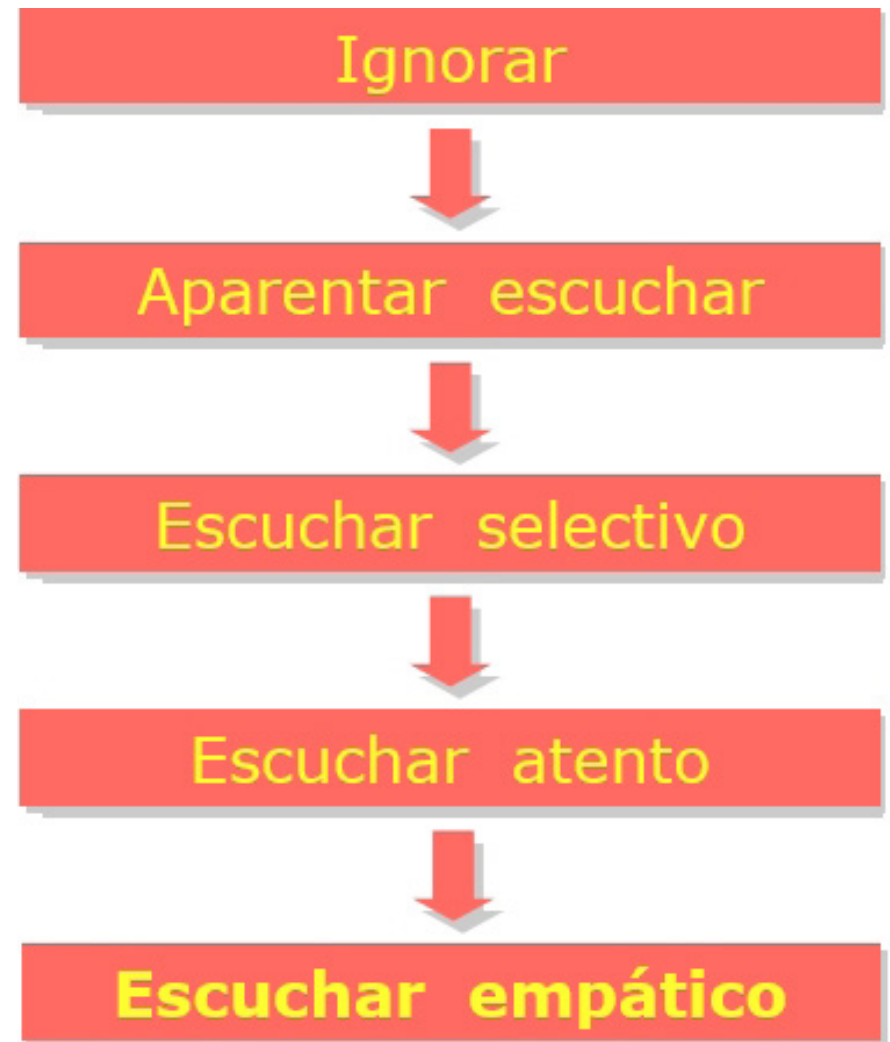
“Procure primero comprender” supone un cambio de paradigma muy profundo. Lo típico es que primero procuremos ser comprendidos. La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar. Están hablando o preparándose para hablar. Lo filtran todo a través de sus propios paradigmas, leen su autobiografía en las vidas de las otras personas.

Cuando otra persona habla, por lo general la “escuchamos” en uno de cuatro niveles. Podemos estar ignorándola, no escucharla en absoluto. Podemos fingir. “Sí. Ya. Correcto”. Podemos

practicar la escucha selectiva, oyendo sólo ciertas partes de la conversación. Finalmente, podemos brindar una escucha atenta, prestando atención y centrando toda nuestra energía en las palabras que se pronuncian. Pero muy pocos de nosotros nos situamos en el quinto nivel, la forma más alta de escuchar, la escucha empática.

20 Cuando digo escucha empática quiero decir escuchar con la intención de comprender. Quiero decir procurar comprender, comprender realmente. La escucha empática entra en el marco de referencia de la otra persona. Ve las cosas a través de ese marco, ve el mundo como lo ve esa persona, comprende su paradigma, comprende lo que siente. La esencia de la escucha empática no consiste en estar de acuerdo; consiste en comprender profunda y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente.

En la escucha empática, uno escucha con los oídos, pero también (y esto es más importante) con los ojos y con el corazón. Se escuchan los sentimientos, los significados. Se escucha la conducta. Se utiliza tanto el cerebro derecho como el izquierdo. Usted percibe, intuye, siente.



6. Hábito de la interdependencia (sinergice – principio de la cooperación creativa)

El ejercicio de todos los hábitos nos prepara para el hábito de la sinergia. La sinergia es la actividad superior de la vida: la verdadera puesta a prueba y manifestación de todos los hábitos reunidos.

¿Qué es la sinergia? Simplemente definida, significa que el todo es más que la suma de sus partes. Significa que la relación de las partes entre sí, es una parte en y por sí misma. Y no sólo una parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante. Las formas más altas de la sinergia se centran en el motivo ganar/ganar, y en las aptitudes para la comunicación empática. La sinergia es la esencia del liderazgo transformador. Cataliza, unifica y libera las más grandes energías del interior de la persona.

La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias: respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas. La valoración de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como

son ellas mismas.

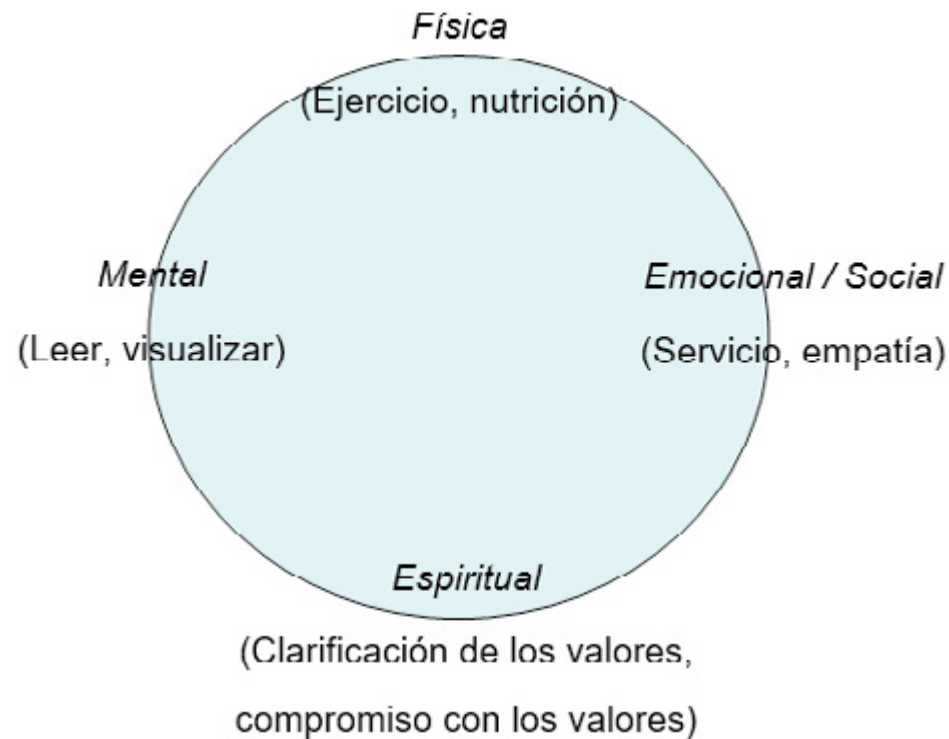
La persona verdaderamente efectiva tiene la humildad y el respeto necesarios para reconocer sus propias limitaciones perceptuales y apreciar los ricos recursos que pone a su disposición la interacción con los corazones y las mentes de otros seres humanos. Esa persona valora las diferencias porque esas diferencias acrecientan su conocimiento, su comprensión de la realidad. A menos que valoremos las diferencias de nuestras percepciones, a menos que nos valoremos recíprocamente y creamos en la posibilidad de que ambos tengamos razón, de que la vida no sea siempre un “O esto o aquello” dicotómico, de que casi siempre hay terceras alternativas, nunca podremos trascender los límites de ese condicionamiento.

7. Hábito de la mejora continua (afile la sierra)

El séptimo hábito significa preservar y realzar el mayor bien que usted posee: usted mismo. Significa renovar las cuatro dimensiones de su naturaleza: la física, la espiritual, la mental y la social/emocional. Aunque con diferentes palabras, la mayoría de las filosofías de la vida tratan implícita o explícitamente sobre estas cuatro dimensiones. Mientras que

las dimensiones física, espiritual y mental están estrechamente relacionadas con los hábitos primero, segundo y tercero – centrados en los principios de la visión, el liderazgo y la administración personales-, la dimensión socio/emocional enfoca los hábitos cuarto, quinto y sexto – centrados en los principios del liderazgo interpersonal, la comunicación empática y la cooperación creativa.

22





3. ESTRATEGIAS PARA PLANEAR Y ORGANIZAR LAS ACTIVIDADES EN EL TIEMPO

Administración por Objetivos

CONCEPTO	La administración por objetivos es un programa que incorpora metas específicas, fijadas de manera participativa, para un período de tiempo explícito y que se retroalimenta con el avance hacia las mismas. Preocupación de “por qué” administrar.
ENFOQUE	Centrado en los resultados y objetivos alcanzados.
ÉNFASIS	Hacer correctamente el trabajo más relevante para los objetivos de la organización, con el fin de lograr la eficacia.
ORIGENES DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	<p>La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica.</p> <p>Su aparición es reciente: en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.</p> <p>La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados.</p>
QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	<p>Es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan de forma conjunta objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance.</p> <p>La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. Los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual). La APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente.</p>

Planteamiento de objetivos SMART

S.M.A.R.T es un acrónimo en inglés y sirve para marcar principios que nos ayuden a clarificar y establecer adecuadamente nuestros objetivos.

¿QUÉ ES S.M.A.R.T?

Son los principios por los que un objetivo se debe regir:

- S** – Específicos
- M** – Mensurables
- A** – Alcanzables
- R** – Realistas
- T** – Plazo (en un tiempo determinado)

Específicos: Al establecer tus objetivos debes asegurarte de que cada uno de ellos contiene una acción determinada. ¿Por qué? Pues porque un objetivo genérico, Ej.: “Posicionarse como la primera marca nacional en un determinado producto”, debe traducirse en varias acciones específicas que determinen cómo alcanzar ese objetivo. Ej.: “Mejorar las características x del producto, mejorar comercialización en determinada zona...”

Mensurables o medibles: ¿Cuánto tiempo tardarías en recorrer la galaxia? Puedes responder...Un objetivo que no puede medirse no sirve, ya que no contribuye de una forma cuantificable a alcanzar nuestras metas y, lo que es peor, no podemos confirmar si se ha logrado o no.

Alcanzables: ¿Cuánto tiempo tardarías en recorrer la galaxia? Plantearse objetivos inalcanzables no contribuye a nuestra planificación, más bien contribuye al escepticismo, ya que la función de un objetivo es la de posibilitar una meta, no la de obstruirla.

Realistas: Un objetivo debe motivar, debe empujarnos hacia su logro, debe retarnos en los momentos difíciles y debe obligarnos a luchar por conseguirlo, por ello el objetivo debe ser retador pero alcanzable.

Tiempo: Trabajar con plazos establecidos es la única forma de romper la inmovilidad de un objetivo eterno. Si un objetivo no tiene plazos marcados entonces es un objetivo abierto y un objetivo abierto es un objetivo eterno.

Priorización de Actividades

Una de las claves para ser productivo consiste en saber cómo priorizar tus tareas. Parece evidente que enfocarse en las tareas importantes es una buena estrategia para lograrlo.

¿Te pasas el día apagando incendios? ¿Los problemas te acribillan todo el día cada día? ¿Te has convertido en un@ expert@ administrando crisis? Si respondes afirmativamente a estas preguntas significa que te centras en los temas urgentes, en los que reclaman atención inmediata en vez de enfocarte en lo realmente importante. El problema es que si no tienes cuidado y no sabes cómo priorizar, pasas gran parte de tu tiempo ocupándote de las tareas urgentes. Al final no tienes tiempo para manejar los temas importantes.

Todos experimentamos crisis que aparecen inesperadamente en el trabajo y que hay que resolver. Sin embargo, si la gran mayoría de tu día está orientado a resolver problemas, es fácil acabar agotado y consumido.

Normalmente resulta fácil identificar las tareas urgentes puesto que los problemas son llamativos y escandalosos y captan tu atención.

Lo importante puede ser difícil identificar. Saber cuáles son las tareas en las que debes centrarte para alcanzar el máximo rendimiento. En ocasiones la causa es no saber determinar la importancia de una tarea.

La importancia de una tarea se define en función de los beneficios y las consecuencias: de los beneficios que logras haciéndola y de las consecuencias negativas que tiene no hacerla.

Cuanto mayores son los beneficios, más importante es el tema en cuestión.

Cuanto peor son las consecuencias de no ocuparse de una actividad, mayor importancia tiene.

Si no sabes cómo priorizar tus tareas, hay 5 preguntas clave que te ayudan a identificar las tareas importantes:

1. ¿Cuáles son los beneficios?

Se trata de identificar algunos de los beneficios que consigues por acabar esa tarea. Por ejemplo, hacer una presentación puede ser importante si te ayuda a lograr nuevos clientes (beneficio)

2. ¿Qué ocurrirá si no te ocupas de esa tarea?

Pregúntate a ti mismo cuales son las consecuencias de posponer o ignorar esa tarea. Si ignorar ese tema no conlleva ninguna consecuencia, puede que no sea importante.

3. ¿Cuál es el beneficio que obtienes por acabar la tarea?

Normalmente una tarea importante tiene un buen rendimiento de la inversión en tiempo y esfuerzo para llevarla a cabo. Por ejemplo, hacer una presentación de tu nuevo producto puede ser importante si aumenta significativamente tus ingresos (la inversión en la preparación vale la pena)

4. ¿Qué estás intentando conseguir?

¿Cómo encaja esa tarea en tus proyectos, objetivos y metas actuales? Por ejemplo, si estás preparando una presentación fácilmente puedes centrarte en cuestiones poco importantes. Te enfocas en modificar el formato o en añadir efectos en vez de trabajar en el contenido. Ese trabajo parece importante porque está conectado con tu proyecto que es la presentación. Sin embargo, cuando lo miras más de cerca te das cuenta de que quizá estás perdiendo el tiempo en detalles no relevantes. Plantearte esta pregunta

te ayuda a enfocar tus esfuerzos en tus auténticos objetivos y huir de cuestiones triviales.

Esta cuestión también puede ayudarte a detectar y eliminar tareas inútiles que no contribuyen a tus objetivos.

Cuanto más alineada está la tarea con tus objetivos a corto plazo más importante es.

5. ¿Puedes conectarla con tu misión o metas?

Las tareas importantes suelen contribuir de alguna forma a ayudarte a alcanzar tus objetivos a largo plazo. El propósito de esta pregunta es enfocar tu pensamiento en tus auténticos objetivos y metas; las razones reales por las que estás trabajando en tus proyectos y tareas.

Para poder responder esta cuestión necesitas tener antes definidos tus objetivos y haber decidido qué acciones necesitas para conseguirlos.

Por ejemplo, hacer una presentación para conseguir nuevos clientes puede ser importante si tu meta es aumentar tus fuentes de ingreso o expandir tu negocio.

Cuanto más conectada está la tarea con tus metas de largo plazo, mayor importancia tiene.



4. LOS DESPERDICIADORES DE TIEMPO

Una interrupción es una ruptura en nuestra concentración. Existen interrupciones que se originan en el flujo del pensamiento de una persona, otras ocurren en el contacto con el ambiente.

Ejemplo de ello es la sociabilización excesiva o contacto informal que se establece con compañeros durante las horas de trabajo, que se traduce en una fuente constante de interrupciones y como consecuencia es causa de pérdida de tiempo, y además la pérdida de atención en lo que se estaba haciendo.

Es importante el contacto informal que puede establecerse con compañeros, pero en exceso, las ventajas se convierten en serios obstáculos en nuestra actividad cotidiana.

Dentro de este grupo de interrupciones quedan comprendidas: Las visitas inesperadas y las llamadas telefónicas, entre otras.

En relación con el ambiente las causas físicas de interrupción pueden ser: El ruido, la falta de privacidad, demasiada gente trabajando en un espacio reducido, la temperatura ambiente, etc.

Cuando la causa sea controlable es conveniente recurrir a quien puede dar solución, en caso de no

ser posible es necesario apelar a nuestra capacidad de adaptación en espera de que las condiciones sean propicias para desarrollar el trabajo.

LOS 15 DESPERDICIADORES DE TIEMPO MÁS IMPORTANTES

Estudios realizados con administradores de 14 países han llevado a determinar cuáles son los desperdiciadores de tiempo más comunes en el ámbito organizacional de todo el mundo. Por supuesto, hay excepciones. De cualquier forma, existen cinco desperdiciadores que casi siempre aparecen en la parte superior de todas las listas:

1. Interrupciones telefónicas
2. Visitantes inesperados (que “nos caen”)
3. Juntas (planeadas o no).
4. Crisis (“bomberazos”)
5. Carencias de objetivos, prioridades y calendarizaciones

Inmediatamente después, en cuanto a su importancia, se encuentran los siguientes:

6. Escritorios revueltos (desorganización personal).

7. Delegación ineficiente y preocupación excesiva por el detalle en asuntos de rutina.
8. Tratar de hacer varias cosas a la vez y estimaciones de tiempo poco realistas.
9. Falta de claridad en cuanto a responsabilidad y autoridad.
10. Información inadecuada, poco precisa e inoportuna.

Dependiendo del grupo, de los estilos particulares de liderazgo y de las características de la organización, otros desperdiciadores de tiempo incluyen:

11. Indecisión y demoras ("procrastinación").
12. Comunicación o instrucciones poco claras o insuficientes.
13. Incapacidad para decir "NO".
14. Dejar las cosas sin terminar.
15. Carencia de autodisciplina.

Se han identificado muchos otros desperdiciadores de tiempo, por supuesto. Esto van desde los desesperantes (buscar expedientes perdidos) hasta los graciosos (las minifaldas), desde los ridículos (tener que responder a preguntas que nunca debieron haber sido hechas), hasta los sublimes (soñar despierto).

LA LUCHA CONTRA LA PROCRASTINACION *



* Del inglés procrastination: manía de dejar las cosas para después (N. del T.)

Para la gran mayoría de las personas, con demasiada frecuencia sobreponerse a la procrastinación constituye la labor más ardua cuando de manejar el tiempo se trata. A continuación, se verán sus causas y posibles tratamientos.

Las causas de la procrastinación:

El ejecutivo de hoy deberá recordar si de pequeño se comía las espinacas primero o se las comía a lo último. Desde luego cada cual detestaba la coliflor o la zanahoria; pero la regla establecida indicaba que no había postre hasta tanto el plato no estuviese totalmente terminado, incluyendo las odiadas legumbres.

Suponiendo que el futuro ejecutivo deseara un almidonado premio al final de la comida, tenía dos opciones diametralmente opuestas que consistían o en comerse las espinacas primero para dejar el camino despejado, o dejarlas para lo último hasta antes del helado. No hay estadísticas que indiquen los porcentajes que optan por una u otra posibilidad, pero el dilema indica en qué forma la personalidad afecta al manejo del tiempo. Parece ser que los gerentes eficientes consumen como entrada, las “espinacas” que les sirven en el trabajo.

Por el contrario, los procrastinadores con frecuencia

posponen el consumo de las espinacas con la esperanza de que los padres bajen la guardia y se olviden de aplicar la regla. Por lo general, tales tácticas dilatorias fracasan. La procrastinación proviene de causas complejas que posiblemente tan solo pueden desentrañarse en un consultorio psiquiátrico. Ese no es nuestro propósito, pero sí podemos describir algunos hábitos de comportamiento de los procrastinadores.

Podría fracasar. Los perfeccionistas con frecuencia son procrastinadores. Tales personas desean apasionadamente hacer todo a las mil maravillas y cuando se enfrentan a una tarea “imposible” quedan sometidos a grandes presiones. En otras palabras, es muy difícil empezar una labor que no tiene criterios universalmente aceptados de excelencia. Los “Seabees”, escuadrón de renombre durante la segunda guerra mundial, tenían el siguiente lema, “Lo difícil lo hacemos ahora mismo; lo imposible se demora un poco más”. Los Seabees no se ufanaban de hacer todo a la perfección sino de lograr hacer las cosas.

La mayoría de los problemas gerenciales no se prestan a respuestas perfectas. Por lo tanto los gerentes deben estar en la capacidad de tolerar alguna incertidumbre acerca de cuándo bien se ha realizado una labor.

Tal tolerancia significa vivir con la ansiedad que el perfeccionista procrastinador se empeña en evitar. El verbo “empeñarse” es apropiado porque sucede que algunos se empeñan en trabajar para evitar comenzar proyectos que perciben nebulosamente como imposibles de realizar a la perfección.

Mi imagen propia podría mancillarse. Algunas personas jóvenes muy brillantes sufren de otro tipo de auto - engaño. Se consideran tan capaces que no tienen por qué demostrarlo. Esta actitud es una variante del “podría fracasar”, solo que más deshonesto. Estos procrastinadores están preparando de antemano una excusa. Nunca fracasan porque nunca se comprometen. Nunca se reta su supuesta maestría porque nunca fracasan. Pueden seguir engañándose a sí mismo arguyendo que habrían podido realizar maravillas si hubiesen “querido”. Infortunadamente, la reputación de tales procrastinadores sufre mengua, pues rápidamente pierden credibilidad ante los demás. Su comportamiento es visto como particularmente inmaduro.

No es el momento adecuado. Las personas que realmente no creen que puedan controlar sus vidas buscan sucesos externos para motivarse. Desean tener indicios claros de procedencia desconocida

para saber cuándo deben acometer una tarea difícil. Estas personas pueden llegar a dedicarse a la astrología, la numerología, el biorritmo u otros métodos de pronóstico, en su búsqueda de estímulos o desánimo. Tales personas bien pueden retrasar el comienzo de una dieta hasta la llegada de una fecha propicia, como un “lunes” o el primero del mes” o hasta el primero del mes que caiga en día lunes. Abdican al control de sus vidas en favor del azar.

Es difícil que las personas de corte gerencial, orientadas hacia el logro, se auto - engañen con esta forma de procrastinación.

Primero me premio y luego... Anteriormente se hizo la distinción entre las personas que de niños se comían la detestada legumbre al iniciar o al terminar la comida. Pero dicha observación no es tan graciosa con relación a la procrastinación. El ser humano sufre de una increíble habilidad para auto - engañarse; enfrentado a una labor desagradable, puede llegar a debatirse con la decisión trascendental de siquiera pensar en acometerla. Después de una deliberación colmada de agonía, se convence de que debe proceder. ¡Auto - aplausos para el héroe!

Infortunadamente, nuestro héroe puede estar tan

satisfecho con su aparente decisión de empezar que se convence de que la tarea está prácticamente realizada. ¿Por qué no premiarse de una vez? Algunos así lo hacen. El estudiante razona de la siguiente manera: “He decidido escribir el informe este fin de semana, por lo tanto merezco ir a cine esta noche”. El gerente piensa: “Voy a acabar con la indisciplina existente aquí, la semana entrante, pero esta semana me voy a dedicar a hacer lo que a mí me gusta”.

Desde luego que los retrasos no siempre son malos, y las auto-recompensas son enteramente indicadas, siempre y cuando que sean posteriores y no anteriores a un progreso sustancial en la ejecución del trabajo desagradable. A menudo, la recompensa anterior a la iniciación del trabajo destruye la motivación para iniciar el mismo. Una vez recibida la recompensa, ¿de qué sirve realizar la labor! Tal es la pregunta de algunos procrastinadores.

Infortunadamente, ninguna poción mágica puede curar la procrastinación ni tampoco hay vacuna moderna alguna para prevenirla. La enfermedad es universal pero no es necesariamente mortal.

Tácticas para superar la procrastinación

Existen ciertas técnicas que pueden ser útiles para

tratar la procrastinación. Cinco de las más útiles son las siguientes: fijar plazos para iniciar, crear el ímpetu, premiar el progreso, incluir a otros en las recompensas, y anticiparse a los hechos.

Fijación de plazos para empezar. Esta técnica podría parecer una excusa para aplazar el hecho en vez de comenzar inmediatamente. Pero no toda labor puede iniciarse inmediatamente para que los plazos sean apropiados. Por supuesto, no solo debe tomarse la decisión de empezar sino que también hay que forzarse a empezar.

La creación del impulso. Algunos tienen dificultad para iniciar una labor por la mañana, pero también después del almuerzo. Un trabajo incierto, duro, aplazable y susceptible de ser sometido a la procrastinación puede ser en extremo desalentador. Sin embargo, se puede crear el impulso comenzando con trabajos sencillos y programados, tales como correspondencia y detalles rutinarios, pero debe fijarse y respetarse un plazo para el desarrollo de estas actividades. La iniciación de la labor difícil y la suspensión de la fácil estarán dadas por una alarma que sonará después de transcurridos treinta minutos. Debe desconocerse cualquier sentimiento de logro que pueda manifestarse después de terminar las labores de rutina. Dichas labores deben

abandonarse a la media hora para encarar lo incierto.

Las recompensas del progreso. Todo proyecto grande y complejo está compuesto de subproyectos pequeños que pueden festejarse a medida que se terminan. Premios tales como beber café o tomarse la tarde libre para jugar al golf son justificables siempre y cuando que constituyan un hito en el desarrollo de un proyecto voluminoso. Lo importante es ser escrupulosamente honesto consigo mismo. Dichos premios deben seguir y no proceder o reemplazar el trabajo verdadero.

La inclusión de otros en la recompensa. Uno de los aspectos tristes del trabajo moderno es su divorcio de la vida familiar. En ocasiones ni los hijos ni el cónyuge se dan por enterados cuando el marido o la mujer, la mamá o el papá ha logrado algo significativo en su trabajo. Esto se puede obviar mediante un pequeño ritual o ceremonia a la hora de la comida, informándole a la familia de los logros obtenidos y las metas finales que se buscan. Este es un auto regalo que puede compartirse con toda la familia. El agradecerles su apoyo implícito en el trabajo, puede traer como consecuencia, después de algún tiempo, un mayor grado de participación familiar y un intercambio mutuo de pequeñas recompensas.

Anticipación de los hechos. Nadie es perfectamente honesto consigo mismo. Hasta las personas más equilibradas mentalmente utilizan ciertos juegos o manifestaciones neuróticas para enfrentarse a las dificultades. La anticipación es uno de los sistemas más útiles y “saludables”, siempre y cuando que no se utilice en exceso.

La anticipación es el sistema por medio del cual la persona se proyecta imaginativamente hacia el futuro después de haber realizado una labor, con objeto de prepararse de antemano para sobrellevar el inevitable desengaño, pues al dar por terminado un trabajo se habrá llegado a la conclusión de que el resultado obtenido no es exactamente el deseado.

Desde luego que esta técnica se caracteriza por cierto fatalismo, y puede ser perjudicial si uno llega a considerar que en su mayoría los resultados son fruto del azar y no del esfuerzo. En general es el reconocimiento de que uno no es omnipotente y que la perfección es imposible.

Algunos sostienen que esta técnica es una forma de “contentarse con menos”. Puede ser, pero hay una pequeña distinción que es importante. Contentarse con menos implica disminuir aspiraciones y relajar estándares. Dicha opción puede ser necesaria,

pero también puede ser corruptora. Por el contrario, la anticipación implica mantener las aspiraciones y los estándares y esforzarse por obtenerlos, pero reconociendo con madurez que cabe asimismo la probable imposibilidad de éxito.

La moraleja del cuento de las espinacas es que el manejo eficaz del tiempo usualmente requiere valor para enfrentarse a lo difícil lo antes posible, ahora mismo, y no después. Cuando las personas que se comían las espinacas primero, eran niños de colegio, seguramente comenzaban las tareas del sábado, el viernes por la tarde, para estar libres por la mañana si se presentaba algo interesante para hacer. Es probable que en la universidad trataran de estudiar seriamente durante una hora por las tardes, en vez de dos horas menos productivas, a altas horas de la noche.

Estos ejemplos indican que quienes administran con eficiencia su tiempo se enfrentan a la vida y a sus trabajos en la misma forma que sincronizan sus relojes: siempre están un poco adelantados. Dicho en otra forma, nunca aceptan los plazos impuestos por otros, ellos crean sus propios plazos artificiales adelantados.

Aunque podría pensarse que tales plazos artificiales

auto - impuestos aumentan las presiones, parece ser que producen el efecto opuesto. Estas personas se hacen la ilusión de controlar un poco más el tiempo. Saben que disponen de un pequeño margen más allá del límite de tiempo artificial, pero lo utilizan en raras ocasiones.

Uno de mis compañeros universitarios era el mejor administrador del tiempo que jamás haya conocido. Rehusaba embarcarse en esas carreras alocadas que implicaban escribir toda la noche para entregar un informe al día siguiente.

Jamás estudiaba una materia sobre la que debía presentar un examen al día siguiente. Sus plazos estaban fijados con veinticuatro horas de antelación. Podía pasar una noche “en blanco” si era necesario, pero la programaba con un día de sobra. Cuando los demás tratábamos de cubrir toda la materia al último momento, él contaba con la serenidad que le permitía desarrollar sus ideas en forma creativa mientras que nosotros tan sólo podíamos balbucir ideas tan rápido como nos fuera posible escribir.

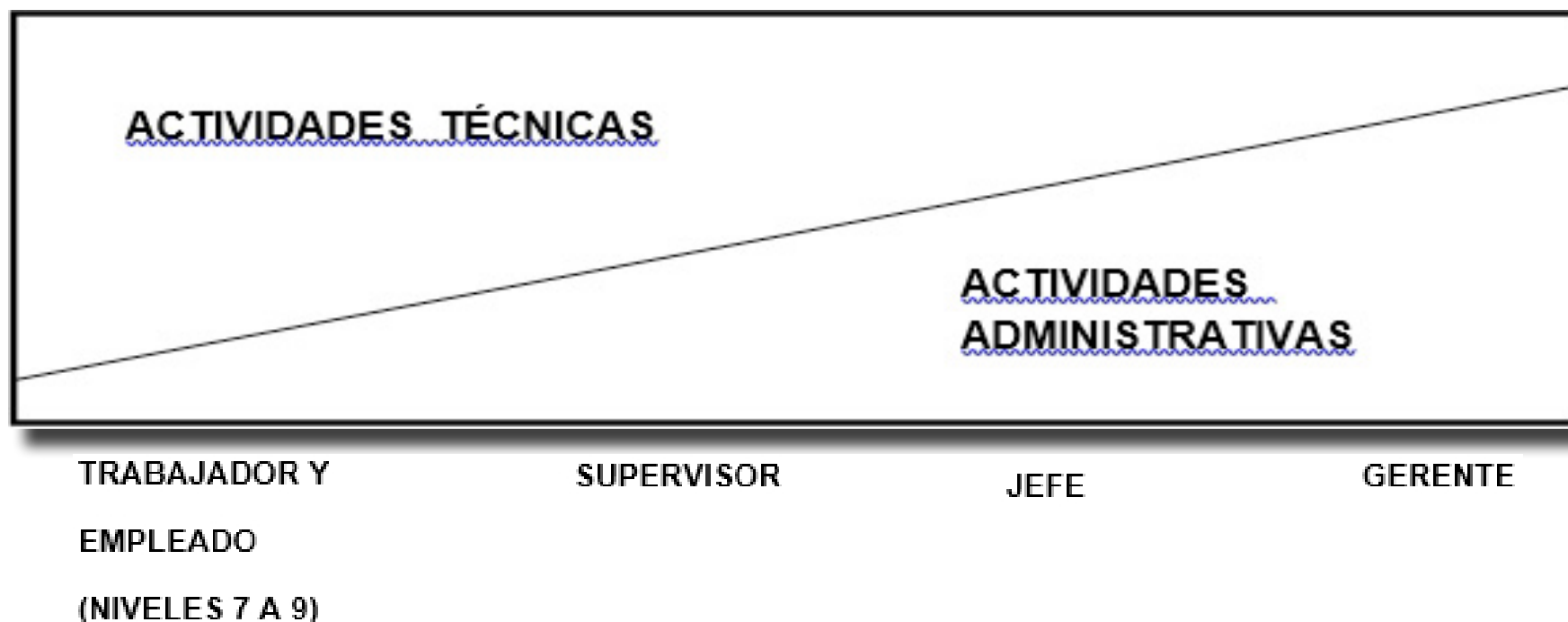
En resumen, los administradores de tiempo competentes procuran manipular el tiempo en vez de éste los manipule a ellos. Nadie logra completo éxito en este empeño, pero el esfuerzo parece crear la ilusión de auto-control, lo cual hace más llevadera la batalla.

Fuente: Ross A. Webber; "La Administración del Tiempo"

36 EJERCICIO: Desperdiciadores de tiempo u obstáculos para su buen manejo.

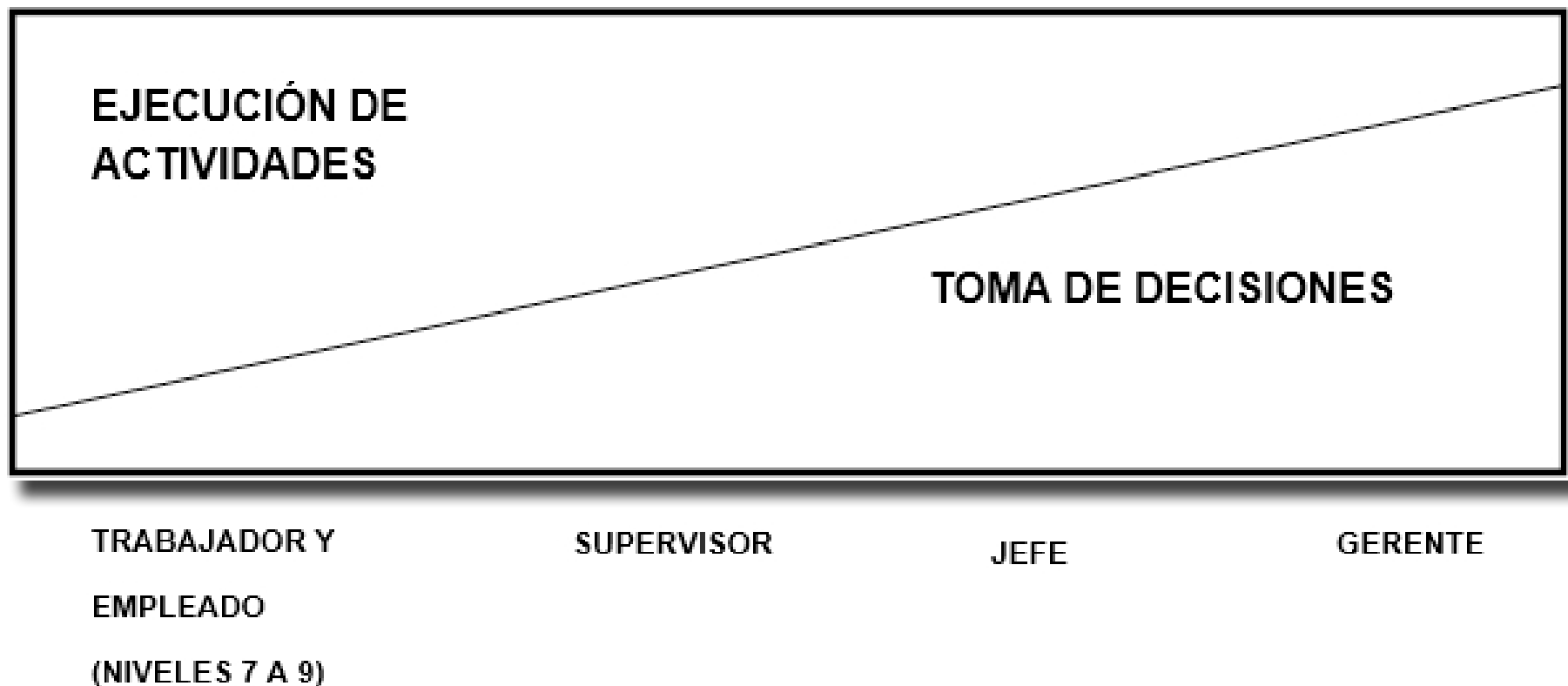
5. EL TIEMPO Y LOS COMPORTAMIENTOS LABORALES

En todas las empresas se requiere crear una estructura de organización, para permitir el logro de los objetivos planteados. Esa estructura supone la existencia de equipos de trabajo que dependiendo de su especialidad vayan completando las labores necesarias. Además de esa fuerza laboral requiere nombrar jefes, gerentes, directores, etcétera que supervisen el trabajo y tomen las decisiones necesarias. En cada uno de los puestos requeridos se requieren de características personales, también conocidas como “comportamientos” diferentes para obtener los resultados previstos. Esto lo podemos apreciar en la siguiente figura:



En la figura anterior se aprecia que estando del lado izquierdo, las labores tienden a ser más técnicas (trabajador o empleado). En cambio de lado derecho (gerente) las labores son más administrativas. En la parte media (supervisor o jefe) se tiene una buena proporción técnica y (otra buena proporción) administrativa. Pero sin importar dónde se ubique, siempre se encontrará lo técnico y lo administrativo, aunque sea en poca cantidad. Por lo tanto, en cada uno de esos casos se requerirá de diferentes características personales o comportamientos.

Si queremos profundizar en estas ideas, podemos referirnos a otra figura:



En esta figura, a semejanza de la primera, se aprecian en la base los diferentes niveles organizacionales, pero ahora se compara el grado en que se ejecutan labores físicas o intelectuales, contra la toma de decisiones. Por lo tanto en el lado izquierdo predomina la ejecución de labores y del lado derecho la toma de decisiones, pero siempre habrá que realizar trabajo y siempre habrá que decidir; dependiendo de la ubicación, variará la proporción de cada una. Es obvio que para cada nivel, se requerirá de “comportamientos laborales” diferentes.

Toda esta explicación nos lleva a entender que el manejo del tiempo se requiere en todos los niveles, sin embargo, en algunos casos se requerirá de hacer más énfasis en ciertas cosas que no son totalmente aplicables para otros. Un puesto que (tiene que) se relaciona con clientes externos debe organizarse diferente que otro que está toda la jornada dentro de una planta productiva o una oficina. De esta manera variarán los aspectos que se presentan en este curso, dependiendo de los niveles que asisten a tomarlo.

6. LA ASERTIVIDAD EN EL MANEJO DEL TIEMPO

La Asertividad es la capacidad de expresar nuestras necesidades, deseos, opiniones, sentimientos y creencias, de forma honesta, directa y apropiada, de tal manera que nos sintamos satisfechos con nosotros mismos sin menos preciar o desatender los derechos e intereses de las demás personas. Una persona asertiva conoce sus propios derechos y los defiende, respetando a los demás.

42 El objetivo de una conducta Asertiva es satisfacer las necesidades y deseos de las dos partes que estén inmersas en una situación. En muchos de los casos se tendrá que negociar.

La asertividad se asocia con la ejecución impecable y con el manejo del tiempo desde la perspectiva que es la herramienta que nos permite poner límites cuando estos son necesarios, así como pedir ayuda cuando ésta es requerida.

Nuestra capacidad de respuesta y de trabajo, sin duda, es limitada. Una persona asertiva sabe identificar cuál es su límite y cuándo es el momento de solicitar apoyo o decir “no estoy en condiciones de hacerlo”.

La asertividad es una herramienta que permite mejorar la forma en que negociamos con los demás

y, por consiguiente, tener un mejor control de nuestras actividades y de nuestro tiempo.

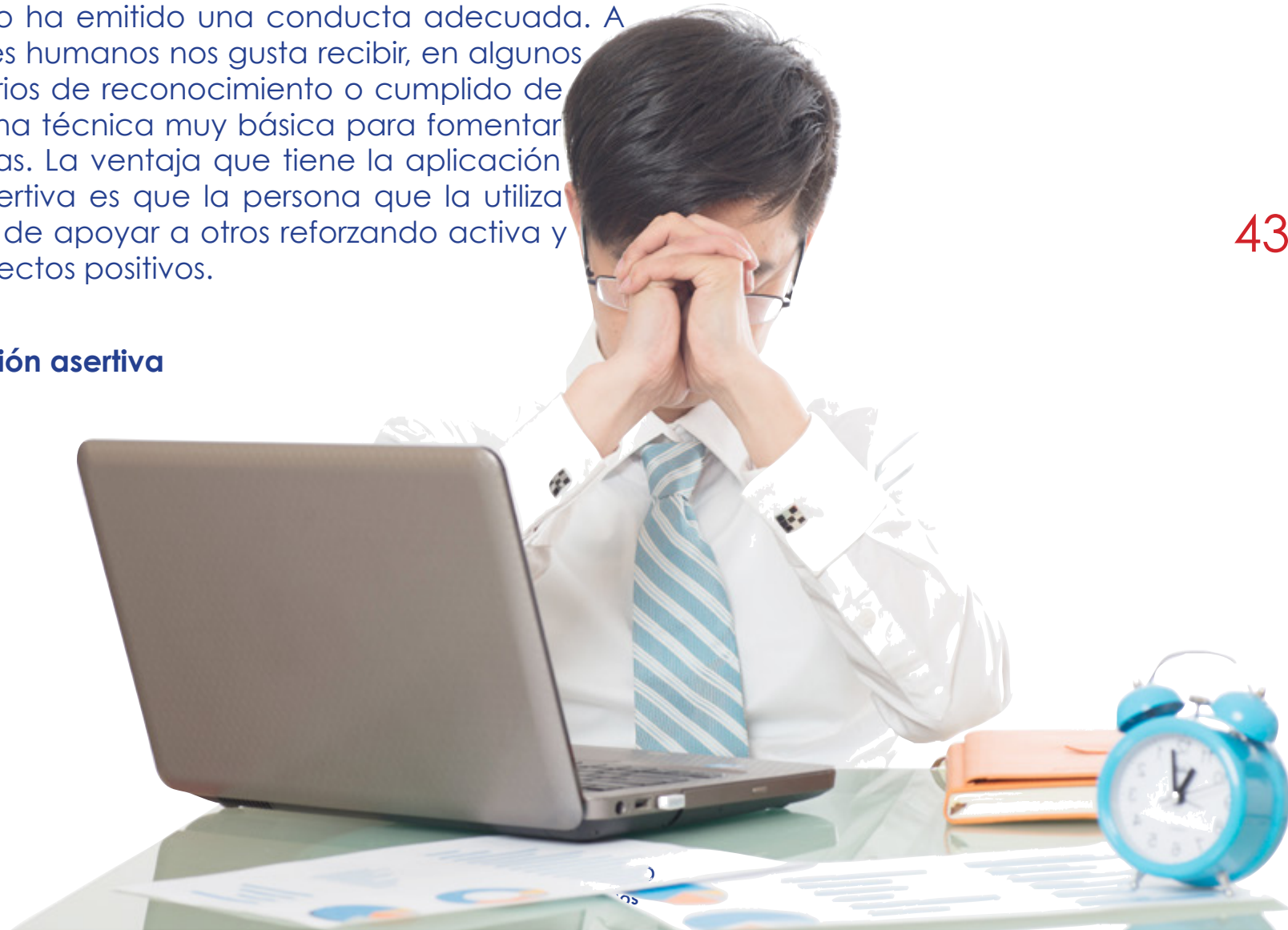
Se deja de ser asertivo en las siguientes circunstancias:

- ❑ Expresar sin detenerse a reflexionar sobre la pertinencia del lugar o la circunstancia.
- ❑ Imponer un punto de vista o de acción
- ❑ Resolver en “caliente”
- ❑ Mostrar el “carácter” gritando, imponiendo, exhibiendo.
- ❑ Toda manifestación extrema que ponga riesgos innecesarios
- ❑ Evitar afrontar el asunto, dejarlo para después
- ❑ “Dando a entender” porque al “buen entendedor pocas palabras”

Aceptación asertiva

La aceptación asertiva se refiere a la habilidad para transmitir calidez y expresar cumplidos u opiniones a los demás cuando valoramos que el otro ha emitido una conducta adecuada. A la mayoría de los seres humanos nos gusta recibir, en algunos momentos, comentarios de reconocimiento o cumplido de los demás y resulta una técnica muy básica para fomentar conductas adecuadas. La ventaja que tiene la aplicación de la aceptación asertiva es que la persona que la utiliza estará en disposición de apoyar a otros reforzando activa y directamente sus aspectos positivos.

Ejercicio: Comunicación asertiva





7. RESILIENCIA

La resiliencia es la capacidad que tiene una persona o un grupo de recuperarse frente a la adversidad para seguir proyectando el futuro. En ocasiones, las circunstancias difíciles o los traumas permiten desarrollar recursos que se encontraban latentes y que el individuo desconocía hasta el momento.

El análisis respecto a la resiliencia ha cambiado con los años. Durante mucho tiempo, este tipo de respuestas eran consideradas como inusuales o patológicas. Sin embargo, los psicólogos actuales reconocen que se trata de una respuesta común como forma de ajuste frente a la adversidad.

La psicología positiva considera a los problemas como desafíos, que son enfrentados y superados por las personas gracias a la resiliencia. Existen distintas circunstancias que favorecerán o no el desarrollo de la resiliencia en cada persona, como la educación, las relaciones familiares y el contexto social.

Los especialistas afirman que la resiliencia está vinculada a la autoestima, por lo que es importante trabajar con los niños desde pequeños para que puedan desarrollar sanamente esta capacidad.

Según Michel Manciaux, conocedor de la materia,

existen personas que al enfrentarse a un trauma o una desgracia permiten que éstas los superen, pero hay otras que no lo permiten y que consiguen continuar con su vida sin problemas. Incluso, dice, muchas llevan esta actitud a un nivel superior y transforman ese trauma en algo positivo; es decir que ese problema los ayuda a desarrollar recursos para sobrevivir, que creían no poseían.

8. EL TIEMPO DENTRO DE LA EMPRESA: LAS JUNTAS DE TRABAJO

Situaciones difíciles en una junta:

1. La gente no toma las reuniones con seriedad, llegan tarde, se van temprano y la mayor parte de la reunión no presta atención.
 - ✓ Hacerles comprender que las reuniones son parte importante del trabajo.
 - ✓ Al involucrar a la persona en el desarrollo de la reunión, sabrá de antemano que la junta tiene un propósito específico y que su presencia es necesaria.
2. Son demasiado largas.
 - ✓ Duración máxima de una reunión productiva debe ser de 90 minutos.
 - ✓ Se pueden utilizar además herramientas tecnológicas para hacerlas más ágiles.
3. Se divaga más de lo que se discute.
 - ✓ Estructurar una agenda y ajustarse a ella, determinar tiempos para cada asunto clave y respetarlos
4. No pasa nada después que la junta termina, las decisiones no se convierten en acciones.
 - ✓ Trabajar sobre documentos comunes que lleve a la acción común.
 - ✓ La reunión es el medio para conseguir un plan de acción.
5. La gente no dice la verdad
 - ✓ Es una falla común que se acentúa por una cultura de negocios orientada a la

culpabilización.

- ✓ Habilitar el mecanismo del anonimato.
 - ✓ Esta posibilidad no deja de presentar problemas.
6. Siempre hace falta información lo cual genera aplazamientos en la toma de decisiones críticas.
 - ✓ Asegurarse que los datos requeridos ya se han recolectado.
 - ✓ De lo contrario la pérdida de tiempo será inmensa y la frustración mayor.
 7. Las reuniones no mejoran, se siguen cometiendo los mismos errores.
 - ✓ Mejorar en cada junta.
 - ✓ Que haya más espacios para la creatividad, el aprendizaje en equipo y la diversión.
 - ✓ Motivará a los individuos para que las tomen en serio y saquen buen provecho de ellas.

47

Preparativos de una junta

- Solamente debe convocarse a una reunión si no hay otra forma más rápida y económica de comunicarse.
- Se debe preparar y manejar una agenda escrita de la reunión y enviarla con anticipación para que los convocados puedan preparar el material que se utilizará en la junta y no llegarán a enterarse de

qué se trata la reunión.

- Todos deben tener presente los propósitos para ella.
 - En la reunión deben tomarse acuerdos, definir los responsables y los plazos.
 - Se debe salir de ella con un plan claro y concreto de acción, contando con un seguimiento de los acuerdos hasta que estos se cumplan.
- 48 □ Un líder eficaz y el compromiso de los participantes.

Recomendaciones para tener juntas de trabajo efectivas

Comience con pequeños grupos de personas inteligentes: Steve Jobs era un amante de la simplicidad y eso se permeaba en cada una de sus acciones y decisiones. En una reunión siempre convocaba a poca gente pero que fuera lo suficientemente inteligente para estar ahí, su expectativa era que todos en la sala fueran participantes esenciales. Los espectadores no eran bienvenidos. No existía tal cosa como una “invitación de misericordia”. De hecho, se cuenta en el libro “Insanely Simple” de Ken Segall, que Jobs era muy rápido en detectar quién no era necesario en la reunión y sin más ni más, le pedía que se retirara si su presencia no era necesaria. “No es nada personal, sólo negocios” Por lo tanto, debemos dejar atrás la idea de que entre más crítico el proyecto más personas tienen que estar en la reunión. Es un hecho que cuando se trabaja en grupos pequeños las personas toman mayor responsabilidad y compromiso sobre las tareas y actividades por lo que se aumenta la productividad.

Busque vías alternas de comunicación: ¿Es realmente necesario convocar a la gente para reunirse? ¿Se pueden utilizar otros medios que agilicen la

conversación y logren los objetivos? En la actualidad existen muchas alternativas que pueden sustituir los minutos que se pierden en una sala de juntas. Si los conceptos son claros, así como el mensaje y la designación de actividades, posiblemente un mensaje por correo electrónico, una llamada corta y concisa o cualquier otra vía podría ser una buena opción para sustituir la reunión.

Control riguroso del tiempo: En ocasiones valdría la pena contar con un reloj que cronometrara justamente el tiempo indicado para dicha reunión. Una junta de más de 30 minutos refleja claramente la falta de organización, planeación y preparación del equipo de trabajo (o de quien la convoca). Evita en la medida de lo posible tener a la mano café y galletas, la gente muchas veces acude a las reuniones por ese motivo pero no realmente porque su participación vaya a ser enriquecedora. En algunas organizaciones incluso han llegado a adaptar las salas de juntas sin sillas (stand up meetings) para que las personas no se instalen por horas a platicar de temas que no son importantes para la organización. No está de más decir que no se debe tolerar en ningún caso y bajo ninguna circunstancia la impuntualidad de una persona en la reunión.

Planeación, organización y ejecución: Es muy frecuente asistir a juntas que no parecen tener ningún orden. Cada persona expone sus puntos de vista, nadie toma la responsabilidad, no parece existir un objetivo claro y por último se convoca a una siguiente junta para darle “seguimiento” a ésta. Una mala planeación genera la epidemia de las reuniones: La reunión de la reunión de la reunión. Asegúrate de seguir una agenda en la reunión y que todos la conozcan con anticipación para que puedan ir preparados. Evita formatos de minuta complejos y largos que nadie leerá una vez terminada la reunión. Piensa en simplicidad y en cómo garantizarás que las personas tomen acción sobre las tareas y no se quede en la simple intención.

Suave con las personas, duro con el objetivo: Las reuniones no son plataformas de desahogo o catarsis de temas personales. No pueden utilizarse estos espacios para exponernos nosotros o exponer a los demás. Generar un ambiente tenso y de poca cordialidad con chismes, críticas, reclamos en general hará que la reunión sea totalmente improductiva. Nunca se debe olvidar la razón principal por la que se convocó la reunión. Mantenerse en el objetivo y no desviarse en temas triviales, es indispensable. Por lo tanto mantenga los asuntos personales fuera de las reuniones de trabajo.

Peter Drucker decía: “Uno puede tener reuniones o puede trabajar”, no hay nada más desgastante para el cuerpo y la mente que un día repleto de reuniones improductivas. Al final, la intención no es unirse para estar juntos, sino para hacer en ese tiempo algo grande juntos.

9. HERRAMIENTAS PARA EL MANEJO EFECTIVO DEL TIEMPO

En la actualidad todos tenemos a nuestro alcance un sinnúmero de herramientas para el manejo efectivo del tiempo que pueden irse sofisticando tanto como lo requiera cada persona.

52 Se puede iniciar con una simple hoja de papel en la que anotamos nuestros pendientes y algunos datos como fecha requerida, quién lo solicitó, o con quién debemos coordinarnos. Esto puede complementarse con hojas de papel que incluyan información a corto, mediano y largo plazos. Todas estas herramientas normalmente son desarrolladas personalmente por personas preocupadas por administrar mejor su tiempo y por lo tanto son muy diferentes y el criterio que priva es lo que “yo necesito”.

Frente a lo anterior existen sistemas comerciales de agenda que en muchos casos incluyen un curso como en el que estamos. Su ventaja es que la papelería es estándar e incluyen una agenda bien presentada. Anualmente hay que adquirir un juego de repuestos para plantear los nuevos retos que impone cada cambio de año.

Hasta ahora sólo hemos hablado de herramientas físicas que deben llenarse con pluma o lápiz, pero en un mundo de la “Tecnología de la Información (TI)” todas las herramientas mencionadas tienden

a verse obsoletas, aunque mucha gente las sigue usando así. Actualmente todos disponemos de un “Smartphone” el cual ya nos permite por lo menos, tener nuestra agenda electrónica. Esa agenda se puede conectar y sincronizar con computadoras y transmitir los compromisos a varias personas y permitir su seguimiento colectivo. Al final lo anterior se puede “sofisticar” y permitir diversas operaciones como la comunicación inmediata entre los involucrados.

A estas alturas se puede uno preguntar ¿Qué es lo que me conviene? Cada uno o quizá los miembros de algún departamento específico, que requieren una práctica común, deben estudiar lo que más les conviene.

Tratando de dar un poco de orientación al respecto, sugerimos consultar las tiendas on- line disponibles por cada tipo de teléfono (IOS, Android, Windows, etcétera). A continuación planteamos algunos APP’S que se destacan por su uso frecuente:

- Agenda 2017 Pro
- Business Calendar Pro
- Sticky notes Pro!
- Organizador día a día (Google calendar + Google Tasks)
- Planner Plus – Daily Schedule
- Simplest Reminder Pro
- Iso Timer (Calendario, tareas Organizador)

Además, en un anexo al material de este curso, se encuentra una pequeña lista de herramientas que están disponibles on line, con una breve reseña de cada una.

En resumen las herramientas que tenemos para el manejo del tiempo, son las siguientes:

- Escritas (papel y lápiz o en forma electrónica)
 - Carpeta, agenda.
 - Cuaderno de notas.
 - Programa semanal o mensual.
 - Recordatorios (post-it)
 - Archivos.
 - Mapas mentales
 - Ayudas “mnemotécnicas” (Procedimiento de asociación mental para facilitar el recuerdo de algo)
- Comunicación verbal.
 - Trato personal.
 - Teléfono.
 - Reuniones y juntas

MAPAS MENTALES

El Mapa Mental es una técnica desarrollada por el psicólogo británico Tony Buzan a mediados de los años 90. Con ella accedemos a los espacios mentales de una forma más creativa. Es una técnica gráfica con la que organizamos las ideas a partir de una imagen central y desde la que se generan nuevas ideas acompañadas de otras imágenes que se relacionan con la idea central.

Esta técnica toma en cuenta la forma en que el cerebro recoge, procesa y almacena información. El resultado final es una imagen visual que facilita obtener la información que encierra, analizarla, completarla...

Este método permite que las ideas generen otras ideas y podamos ver cómo se conectan, se relacionan y se expanden libres de cualquier tipo de organización lineal.

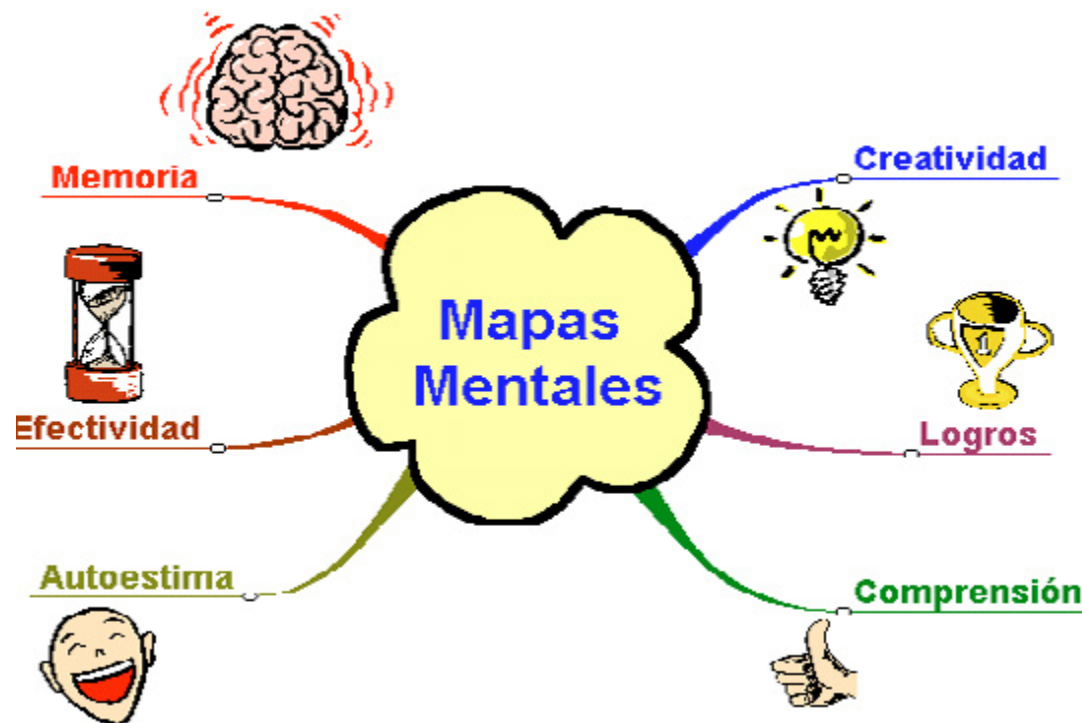
Un aprendizaje visual permite reforzar la comprensión, invita a integrar nuevo conocimiento, identifica errores conceptuales e incomprensiones, ayuda a depurar el pensamiento.

“El máximo poder del mindmapping (mapas mentales) es que entrena al cerebro a ver todo el cuadro y los detalles..., a integrar la lógica y la

imaginación" (Michael Gelb)

En resumen un Mapa Mental es:

- Un soporte para estructurar las ideas.
- Una representación gráfica de ideas.
- Siempre es más fácil recordar una imagen gráfica que un texto lineal.
- Permite que las ideas generen otras ideas y se puede ver cómo se conectan, se relacionan y se expanden.
- Las ideas se expanden libremente al no tener que seguir una organización lineal.
- Está basado en asociaciones



10. Ejercicios: Test “La Rueda de la Vida”

Puntúa del 10 al 100 (10 = pobre / 100 = Excelente) cada uno de los ítems

AREA FISICA (SALUD)	Puntuación	Área Personal (Desarrollo personal)	Puntuación
Apariencia		Dedico tiempo al crecimiento personal	
Nivel de Energía		Disfruto momentos de tranquilidad	
Peso		Mesiento Feliz	
Dieta Equilibrada		Imagen de mi mismo y auto-estima	
Resistencia		Tengo vida estimulante	
Estado de salud en general		Controlo el estrés	
Total de Puntos (Total puntuaciones entre 6)		Total de Puntos (Total puntuaciones entre 6)	

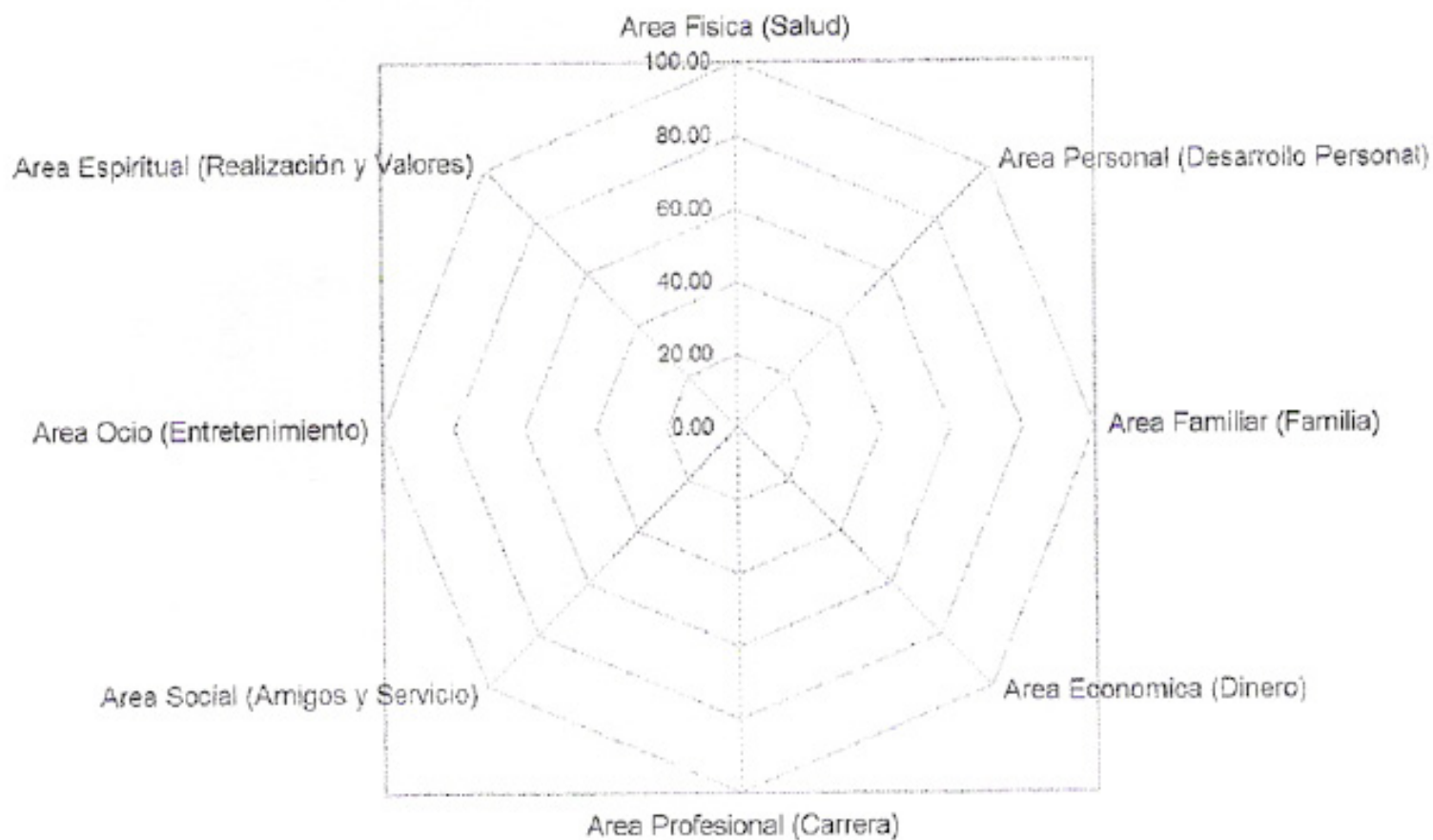
55

AREA FAMILIAR (Familia)	Puntuación	AREA ECONÓMICA (Dinero)	Puntuación
Tiempo con la familia		Ingresos	
Relación con la pareja		Presupuesto personal	
Relación con padres		Control de compras	
Relación con hijos		Control de gastos	
Relación con otros miembros de la familia		Ahorro / Inversiones adecuadas	
Equilibrio trabajo – familia		Balance final de mes	
Total de Puntos (Total puntuaciones entre 6)		Total de Puntos (Total puntuaciones entre 6)	
AREA PROFESIONAL (Carrera / trabajo)	Puntuación	AREA SOCIAL (Amigos y servicio)	Puntuación
Posibilidad de desarrollo		Calidad de amistades	
Trabajo estimulante		Cuido a mis amistades	
Trabajo en el lugar deseado		Participación comunitaria y trabajos sociales	
Ambiente de trabajo agradable		Disfruto de compañía estimulante	
Se valoran mis capacidades		Practico el ocio interesante con amigos	
Amplio mis conocimientos y me reciclo		Satisfacción general con mi vida social	
Total de Puntos (Total puntuaciones entre 6)		Total de Puntos (Total puntuaciones entre 6)	

AREA OCIO (Entretención)	Puntuación	AREA SOCIAL (Realización y valores)	Puntuación
Dedico tiempo al ocio		Tengo claros mis valores	
Hago deporte de forma continua		Soy congruente en mi vida con mis valores	
Lectura /Cine / Teatro / Museos		Actividades para mi crecimiento espiritual	
Elimino asuntos del trabajo en tiempo de ocio		Trabajo mis puntos débiles	
Me divierto y participo en el ocio		Soy responsable con el medio ambiente	
Disfruto del tiempo libre en casa y de mi soledad		Busco la trascendencia	
Total de Puntos (Total puntuaciones entre 6)		Total de Puntos (Total puntuaciones entre 6)	

Grafique los puntos totales en cada una de las ocho dimensiones.

Grafique los puntos totales en cada una de las ocho dimensiones.



Interpretación: Cuanto más grande y equilibrado sea el círculo que obtienes de tus puntuaciones, más satisfactoria percibes tu vida en todas las áreas.

- ✓ Si el dibujo que obtienes es un pequeño círculo significa que tu vida está equilibrada en todas las áreas... pero es insatisfactoria en general.
- ✓ Si el círculo presenta picos muy pronunciados, como ocurre en la mayoría de los casos, significa que hay áreas de tu vida a las que debes prestar más atención.
- ✓ Si tu dibujo es un gran círculo y con pocos picos estás satisfecho y en equilibrio. Las puntuaciones más cercanas al punto central (más bajas) te indican las áreas en las que te sientes más insatisfecho. Por tanto, son las primeras que habría que trabajar en la búsqueda de un mayor equilibrio.

DINÁMICA DILIGENCIAS

Tienes que hacer una serie de diligencias, para lo cual hay que llevar a cabo las actividades de la lista abajo indicada, de las 9:15 horas que sales de tu casa, a las 13:00 horas que debes de estar de regreso, el día de hoy.

Las actividades son:

1. Llevar unos zapatos a reparar.
2. Recoger una lap top en el taller.
3. Entregar un traje a la tintorería.
4. Mandar un paquete de 10 kilos por medio del correo.
5. Pagar impuestos en la oficina.
6. Comprar pan (10 piezas).
7. Comprar un kilo de café.
8. Esperar a sus parientes que llegan en el autobús de las 12:30 horas.
9. Comprar un libro.
10. Comprar mantequilla en la lechería.

Para recorrer el camino de tu casa a la estación del camión tardas 30 minutos. La oficina donde hay que pagar los impuestos cierra a las 10:00 horas, los comercios (café, lechería, panadería, librería y el correo) cierran a las 13 y la panadería abre después de las 11:00.

En este caso:

1. ¿Cuál es tu objetivo?

2. Desarrollar estrategias, es decir cómo y cuándo alcanzar los objetivos, en este caso consisten en:

Recuerda que programar significa establecer prioridades, o sea determinar el orden de las actividades a seguir. Este plano te permitirá ubicar los lugares en donde tienes que hacer las diligencias.



En el siguiente espacio anota en el número 1 a la primera actividad que vas a realizar, en el número 2 la segunda y así sucesivamente:

Toma en cuenta que el recorrido deberá hacerse caminando.

1. _____

6. _____

2. _____

7. _____

3. _____

8. _____

4. _____

9. _____

5. _____

10. _____

EJERCICIO EN EQUIPO. INSTRUCCIONES:

A continuación deberán anotar en las siguientes columnas la programación para llevar a cabo las diligencias:

HORA	SALE DE:	HACIA:	RECORRIDO	ATENCIÓN	TOTAL
9:15	Casa				

Instrucciones :

Lea las siguientes afirmaciones y encierre en un círculo el número que corresponde a la frecuencia con que usted lleva a cabo lo que en ellas se describe, de acuerdo con la siguiente clave:

- 0. Casi Nunca
- 1. A veces
- 2. Frecuentemente
- 3. Casi Siempre

Conteste con sinceridad. Este cuestionario es para uso personal.

a) Cada día dedico un poco de tiempo para planear y pensar acerca de mi trabajo :

0 - - - - - 1 - - - - - 2 - - - - - 3

b) Elabora metas específicas, las escribo y les asigno tiempo de ejecución

0 - - - - - 1 - - - - - 2 - - - - - 3

c) Diariamente hago una lista de pendientes, los ordeno según importancia y trato de hacer lo más importante tan pronto como sea posible.

0 - - - - - 1 - - - - - 2 - - - - - 3

d) Dedico mi tiempo a efectuar tareas que soy capaz de jerarquizar, realizando únicamente los asuntos importantes y productivos.

0 - - - - - 1 - - - - - 2 - - - - - 3

e) Mantengo una agenda flexible y así tengo tiempo para manejar crisis y lo inesperado.

0 - - - - - 1 - - - - - 2 - - - - - 3

f) Delego a otros todo lo que puedo.

0 - - - - - 1 - - - - - 2 - - - - - 3

g) Trato de manejar la papelería que me llega, analizándola de inmediato.

0 - - - - - 1 - - - - - 2 - - - - - 3

h) Hago una comida ligera para no sentirme somnoliento por la tarde.

0 - - - - - 1 - - - - - 2 - - - - - 3

i) Hago un esfuerzo por evitar al máximo las interrupciones (visitas, juntas no planeadas, llamadas telefónicas).

0 ----- 1 ----- 2 ----- 3

j) Soy capaz de decir NO a quienes me requieren quitándome tiempo.

64 0 ----- 1 ----- 2 ----- 3

Ahora que ha terminado, por favor espere a las indicaciones del instructor

DESPERDICIADORES DE TIEMPO U OBSTACULOS PARA SU BUEN MANEJO.

¿Cuáles son los más importantes desperdiciadores de tiempo, u obstáculos para su buen manejo, que le afectan en sus labores cotidianas?

Individual	Equipo
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

Ejercicio: Comunicación asertiva

Instrucciones: Lean cada una de las siguientes frases y anoten, en el espacio que se indica, qué diría una persona con comportamiento sumiso, qué diría una persona con comportamiento agresivo y qué diría una persona asertiva.

1. Cuando llegas en la mañana al trabajo, pasas delante de un grupo de compañeros, los saludas y no te responden. ¿Cómo reaccionarías?

Sumiso:

Agresivo:

Asertivo:

2. Este día te duele la cabeza, un amigo platica contigo pero no tienes ganas de hablar ya que el dolor te tiene muy incómodo; pero él no deja de contarte sus aventuras de anoche. ¿Qué le dirías?

Sumiso:

Agresivo:

Asertivo:

3. Un jefe te llama a su oficina y te dice que eres un irresponsable, ya que ayer quedaste de entregarle un trabajo importante y no lo hiciste. ¿Qué le responderías?

Sumiso:

Agresivo:

Asertivo:

4. Vas a una oficina y la secretaria está hablando por teléfono, claramente con una amiga; te tiene esperando desde hace diez minutos ¿Qué le dirás cuando te atienda?

Sumiso:

Agresivo:

Asertivo:

5. Estás en una reunión de trabajo con compañeros y no compartes la opinión de la mayoría, que es la que está prevaleciendo. Seguramente se tomará como el acuerdo de todo el grupo en la minuta. ¿Qué harías?

Sumiso:

Agresivo:

Asertivo:

6. Compraste un aparato electrónico en una tienda de prestigio y una semana después se descompuso. Regresas a la tienda, ¿Qué le dices al empleado?

Sumiso:

Agresivo:

Asertivo:

66 7. Un compañero te pide que le facilites un documento impreso con el que tú estás trabajando ara integrar un reporte que debes entregar ese mismo día. Tu compañero te insiste en que lo dejes usarlo y te lo devuelve “en un ratito”.
¿Qué le responderías?

Sumiso:

Agresivo:

Asertivo:

8. Un amigo te pide tu celular para hacer algunas llamadas. No tienes un plan de minutos ilimitado. ¿Cómo le planteas que NO?

Sumiso:

Agresivo:

Asertivo:

9. Todos los martes tienes programada junta con tu jefe y tus compañeros a primera hora. Eres una persona puntual por lo que te esfuerzas para estar a tiempo; sin embargo, la junta siempre inicia 15 o 20 minutos tarde. Tu jefe sí llega temprano pero no les dice nada a los impuntuales. Si tu jefe te pregunta ¿Cómo ves la dinámica de las juntas?, ¿Qué le dirías?

Sumiso:

Agresivo:

Asertivo:

10. Estás formado en una larga fila para entrar al cine cuando una persona, aprovechando la distracción de quien está enfrente de ti, se cuela en la fila dos lugares enfrente de ti. ¿Cómo reaccionarías?

Sumiso:

Agresivo:

Asertivo:

11. ANEXO: ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA EL MANEJO DEL TIEMPO QUE ESTÁN DISPONIBLES ON- LINE

- **Mint** (www.mint.com)

Te permite poner en orden tus finanzas personales, categorizar transacciones, revisar cuentas, programar presupuestos y buscar ahorros. Se puede usar en PC y smartphones.

- **Remember The Milk** (www.rememberthemilk.com)

¿Se te olvida lo que debes hacer en la empresa y en tu tiempo libre? Con esta herramienta gratuita puedes organizar tus tareas y gestionarlasy para incrementar la eficiencia y eficacia en tu empresa.

- **Doodle** (www.doodle.com)

Pero no todo es contabilidad, finanzas y productividad, también necesitas programar tus actividades empresariales y que estas estén tan eficientemente organizadas que te permitan emprender, ser tu propio jefe y que te quede tiempo libre, nada mejor que encontrar el equilibrio entre vida empresarial (trabajo) y vida personal. Doodle es una herramienta para gestionar el tiempo y programar citas con socios o clientes.

- **Square** (www.square.com)

Es una aplicación para permitir que los clientes hagan pagos online con tarjetas de crédito desde el Smartphone, esto puede incrementar la participación en el mercado de tu empresa debido a mayor cubrimiento de necesidades de pago en los consumidores.

- **timeEdition**

Dirigido a personas dentro del área de informática que valoran la documentación detallada de sus horas trabajadas. Nos ayuda a llevar un control de nuestros proyectos y todos sus detalles así como una facturación a clientes.

Características:

Es gratuita.

Cuenta con 3 funciones que se encargan de la grabación de sus actividades para posteriormente hacer un estudio, usted puede grabar o detener la grabación, también le muestra el periodo que ha grabado. Tiene la opción de exportación.

En la configuración se puede establecer el

número de horas diarias que trabaje y poner secciones de tiempo.

- **CherryTomato**

Este app usa la Técnica de Pomodoro, que consiste en una serie de acciones que tienen como finalidad aumentar su productividad haciéndolo trabajar en sus objetivos por periodos de 25 minutos con descansos de 5 minutos.

Características:

Disponible para Windows.

Es open source.

Deja un icono en el escritorio para el acceso más rápido para ver el tiempo restante para las pausas.

- **colabtlive**

A los fans de Basecamp les gustará esta herramienta, porque es la alternativa open source a herramientas propietarias como esta. Permite importar desde Basecamp e incluye funciones similares como la gestión de diferentes proyectos, los Milestones y las listas de tareas. También mide el tiempo dedicado a las tareas,

emite informes y cuenta con varios plugins para extender sus funciones. Sólo en inglés.

- **Klok**

Nos ofrece la capacidad de manejar nuestros proyectos u objetivos mediante un escritorio en el cual se puede visualizar el tiempo empleado en dichas tareas, realizar nuevos planes y ajustar diversidad de datos sobre nuestras acciones. Características:

Disponible en Mac OS X, también se puede utilizar para Windows y Linux.

Su costo es de 16 dólares, pero para hacerse una idea de lo que es Klok existe una versión gratuita.

Los datos son sencillos de exportar a otros formatos como Microsoft Excel, y si se cuenta con la versión PRO a servicios como Google Docs o Google Calendar.

Cuenta con una interfaz personalizable.

- **ProjectHQ**

También similar a Basecamp, Project HQ está construido sobre Python, Pylons y SQLAlchemy, y su base de datos es totalmente independiente.

Gestiona distintas compañías, miembros y proyectos y cuenta con minestrones y listas de tareas. Es configurable visualmente usando CSS.

- **GanttPV**

Gratuito, es un programa simple, sin complicaciones, que se basa en diagramas de Gantt para planificaciones de proyectos y seguimiento de tareas. Está disponible para Windows, Mac OS X y Linux.

- **ClockingIT**

También tiene diagramas de Gantt interactivos, más otras utilidades como contador de tiempo, varias formas de comunicación, seguimiento e indexación de los cambios, con unos muy buenos informes de avance. Disponible en 14 idiomas, entre ellos el español.

- **Team Work**

Una excelente interfaz para una herramienta online que permite hacer un seguimiento de distintos proyectos y equipos de trabajo, con una versión optimizada para acceder desde móviles. Tienen licencias gratuitas para organizaciones sin ánimo de lucro y bloggers. Disponible para Mac OS X, Linux y Windows.

- **GanttPV**

Gratuito, es un programa simple, sin complicaciones, que se basa en diagramas de Gantt para planificaciones de proyectos y seguimiento de tareas. Está disponible para Windows, Mac OS X y Linux.

- **Achievo**

Disponible en 20 idiomas, además de la utilidad de gestión de proyecto, que divide según el tiempo de su ejecución, incluye calendarios, estadísticas, plantillas y notas. No hay tarifas de licencia o limitaciones para su uso.

- **dotProject**

Otra herramienta basada en la web, lleva un tiempo y no hay ninguna empresa detrás de ella, está sostenida por los voluntarios y usuarios. Permite la gestión para múltiples clientes, con herramientas para gestión de tareas, agendas y comunicaciones.

- **iceScrum**

Tiene el mismo interfaz para todos los roles. Incluye registros de historias de usuario (backlogs), de asuntos, de problemas y pruebas, chat en línea, timeline e indicadores de producto.

- **GanttProject**

Un programa de escritorio multiplataforma que corre sobre Windows, Mac OS X y Linux, totalmente gratuito. Incluye diagramas de Gantt, asignación de las personas que trabajarán en el proyecto, y permite exportar los diagramas como imágenes, mientras genera informes en PDF y HTML. Permite interoperar con Microsoft Project, importando y exportándolos a sus formatos.

- **TaskJuggler**

Un gestor de proyectos realmente potente y superior a otros que usan herramientas para editar diagramas de Gantt. Cubre todos los aspectos de desarrollo de un proyecto, desde la primera idea hasta su fin. Ayuda a medir su campo de alcance, asignación de recursos, esquema de costos y ganancias, riesgo y gestión de las comunicaciones.