



www.chcapacita.cl

Módulo 1:

Administración del Tiempo y Técnicas para una Organización del Trabajo Efectivo

*Tu espacio, tu comodidad, tu **Chile Capacita***

Primeras Definiciones

- Vamos a partir por el título de la canción, es decir, las dos palabras que nos convocan a aprender en este curso de Administración del Tiempo.
- ¿Qué es tiempo?

El diccionario de la Real Academia Española RAE tiene una variedad impresionante de acepciones sobre Tiempo. Puedes revisarlas todas en este enlace: <https://dle.rae.es/tiempo?m=form>

Tomemos algunas de estas definiciones:

Definición 1: Duración de las cosas sujetas a mudanza.

Definición 2: Magnitud física que permite ordenar la secuencia de los sucesos, estableciendo un pasado, un presente y un futuro, y cuya unidad en el sistema internacional es el segundo.

Definición 3: Parte de la secuencia de los sucesos.

Definición 4: Época durante la cual vive alguien o sucede algo.

En Wikipedia, uno de los primeros sitios que consultamos cuando tenemos alguna duda de concepto, encontramos lo siguiente:

1. El tiempo es una magnitud física con que se mide la duración o separación de acontecimientos. El tiempo permite ordenar los sucesos en secuencias, estableciendo un pasado, un futuro y un tercer conjunto de eventos ni pasados ni futuros respecto a otro. En mecánica clásica a esta tercera clase se llama «presente» y está formada por eventos simultáneos a uno dado.
2. En mecánica relativista el concepto de tiempo es más complejo: los hechos simultáneos («presente») son relativos al observador, salvo que se produzcan en el mismo lugar del espacio; por ejemplo, un choque entre dos partículas. ¡Vaya, esta sí que está complicada!

3. Su unidad básica en el Sistema Internacional es el segundo, cuyo símbolo es s (debido a que es un símbolo y no una abreviatura, no se debe escribir con mayúscula, ni se escribe como "seg", "sg" o "sec", ni agregando un punto posterior).
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Tiempo>
 - Otra definición importante tiene que ver con la etimología de la palabra, su origen, y esta viene del dios griego Chronos.
 - De esta raíz derivan palabras o expresiones como cronómetro, “orden cronológico”, cronograma o cronotipo.
 - Es el dios que personifica al tiempo universal en donde todo transcurre.
 - El dios Chronos ha sido confundido en innumerables oportunidades con Crono, un Titán hijo de Gea y Urano que desafió a su padre y le mató. Luego sus hijos lo desafiarían también y para no perder su poder, cada vez que su esposa engendraba a un hijo, este se los comía.
 - Los romanos le llamaban Saturno a Crono y existen pinturas de los años 1600 y el 1700 que evocan este aterrador mito.
 - No te preocupes, Chronos no se comía a sus hijos como Crono. Es un dios primigenio que representa esta dimensión de cambio y movimiento.
 - El budismo e hinduismo, dos religiones con más de 5.000 años de existencia y que se concentran en la parte oriental del planeta, plantean conceptos de tiempo e intervalos tan grandes que cuesta imaginar cuantos ceros tienen (por ejemplo, el período de creación y destrucción de todo lo que conocemos), y otros tan pequeños que llegan a ser números infinitesimales (lo que demora en aparecer un pensamiento).
 - Un ejemplo de esto es: 95 ksnas es la velocidad del pensamiento -teniendo en cuenta que un día dura 32,8200,00 ksanas obtenemos que un ksana dura 0,0026 segundos.
 - Un físico se dedicó a calcular lo que estos textos antiguos mencionan y llegó a números impresionantes. Todo eso lo puedes encontrar en el libro “Budismo de la A a la Z” de Ronald Epstein.

- Acá encontrarás el comienzo de un estudio de Jesús Avelino de la Pienda sobre la mayor obra de Platón sobre el tiempo, “Timeo”.

- “¿Qué es el tiempo? ¿Cuál es su naturaleza? ¿Cómo transcurre? ¿Qué relación tiene con las cosas del mundo y sus movimientos? ¿Cómo incide en el sentido de nuestras vidas? ¿Qué relación tiene con la eternidad? Son muy viejas preguntas a las que el ser humano ha intentado responder con sus mitos, sus filosofías, sus teologías y en sus ciencias actuales más avanzadas, como la Física. Aquí se recoge la respuesta de Platón. Y tratándose de este filósofo, a las preguntas anteriores hay que añadir otras dos: ¿Por qué Dios crea el tiempo? y ¿cómo lo hace? Viejas preguntas y viejas respuestas que, sin embargo, siguen teniendo gran actualidad, sobre todo si tenemos en cuenta las nuevas teorías de la Física. Por otra parte, este diálogo platónico ha tenido una gran influencia en la cultura occidental. G. Droz la resume con estas palabras: En su gran fresco La escuela de Atenas, Rafael representó a Platón sosteniendo en la mano el texto del Timeo, y es que ninguna de las obras del filósofo ejerció hasta el final de la Edad Media e incluso hasta Galileo una influencia tan importante como ésta. Fue durante casi veinte siglos el breviario de los sabios, de los físicos, de los médicos y de los astrónomos.”

- Para Aristóteles, tiempo es la medida del movimiento según antes y después.
- Esto relaciona al tiempo directamente con movimiento y a este con el cambio, sin tiempo, las cosas no se moverían, no cambiarían, no habría un devenir.
- Y si el tiempo tiene una medida, como sugerían varias acepciones anteriormente expuestas, el tiempo no es real, como no lo son ni el litro ni el kilo, pues todos estos son una medida de algo que si es real.
- ¿Qué medimos con el cronómetro? ¿Dónde está el tiempo?
- ¿Entonces que es tiempo? Quedémonos con una definición al servicio de lo práctico para este curso: Es la dimensión (además del espacio), en donde todo transcurre, cambia y se transforma incesante e irreversiblemente. Esta dimensión es para nosotros un recurso.

Cómo te podrás haber dado cuenta, el tiempo es materia de estudio de:

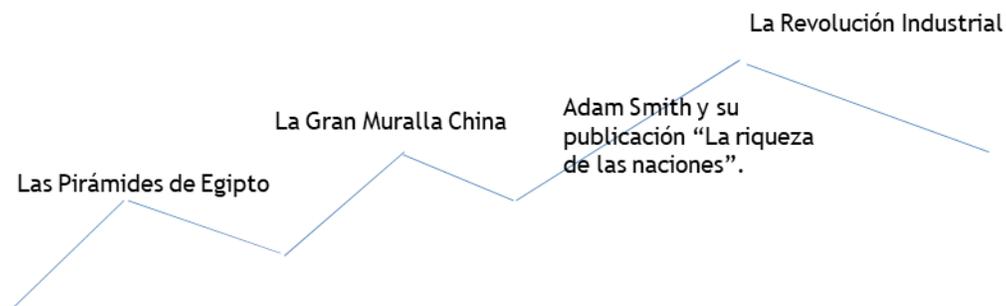
- La Filosofía
 - Física
 - Religión
 - Poesía
 - Pintura
 - Escultura
 - Administración
 - Liderazgo
-
- Si quieres saber más sobre el tiempo en la filosofía antigua de manera resumida, puedes buscar en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Crono_\(primigenio\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Crono_(primigenio))
 - Conocer sobre los textos presocráticos que mencionan a Chronos (Kronos). Este texto lo dejaremos disponible para ti en la plataforma: <http://upcndigital.org/~ciper/biblioteca/Filosofia%20griega/Los%20filosofos%20presocraticos.pdf>
 - O este excelente artículo, completo, de Jesús Avelino de la Pienda, de la Universidad de Oviedo, publicado en la revista de filosofía “Themata”. Aquí puedes encontrar una completa reflexión sobre “Timeo” de Platón y también lo dejaremos disponible en la plataforma del curso: <http://institucional.us.es/revistas/themata/38/art1.pdf>
 - Nos quedamos con que tiempo: Es la dimensión (además del espacio), en donde todo transcurre, cambia y se transforma incesante e irreversiblemente.
 - Wow! Tuvimos que ir a la antigua Grecia para buscar un significado.
 - Muchos autores que estudian sobre el tiempo y su administración, se toman muy en serio las siguientes dos frases: “Time is Money” (Tiempo es Dinero) y otra todavía más profunda y radical, “Tiempo es Vida”.

- Una de las personas contemporáneas que habla sobre el tiempo y la relación con la vida es el ex-presidente de Uruguay “Pepe” Mujica. Más adelante te invitaremos a ver un video donde habla de esto.
- Así como Mujica, muchos escritores, profesores académicos y gurús de la administración, dicen que tiempo es vida y como lo usas significa como eliges llevar la vida.
- Por ahora reflexiona sobre estas preguntas. Si tiempo es igual a vida:
 - ¿A qué cosas le das **tu Tiempo**?
 - Y mejor aún, reformulemos la pregunta:
 - ¿A qué cosas le das **tu Vida**?
 - De todas maneras, para todos los autores que hablan de Administración del Tiempo, este es un Recurso. Podríamos decir que de todos los recursos que dispones, el tiempo es el único que es igual para todos, todos tenemos 168 hrs. A la semana.
 - Vamos ahora por nuestra segunda palabra, esta es mucho más moderna: Administración.

¿Qué es Administración?

- La etimología de la palabra (la búsqueda de significado en su origen) dice: “Del latín administrō, administrāre, compuesto de ad (“a, hacia”) y ministrō, ministrāre (“servir”), que a su vez deriva de minister (“ayudante”) “
- Puedes revisar este contenido en: <https://es.wiktionary.org/wiki/administrar>
- Mauro Rodríguez en su libro Administración del Tiempo suma a esto que “minister” viene de manus=manos y que el minister era el criado que servía a sus patrones mediante el uso de estas.
- El termino fue transformándose en: “usar medios para determinados fines”.
- Es curioso como un término que parte en “servir”, pasa luego a ocupar un lugar cerca de otros como “dirigir”, “controlar”, “decidir”, según la acepción moderna del término “Administrar”.

- Actualmente: Administrar se usa como el uso adecuado de los recursos para lograr los propósitos que nos planteamos (a nivel personal u organizacional).
- No podemos dejar de mencionar que la administración actualmente se considera una teoría y disciplina que busca optimizar la organización de una institución o empresa, sus procesos y las funciones de las personas que allí trabajan.
- Uno de los precursores de la Administración General es Henry Fayol, quien en su libro “Administration industrielle et générale” (Administración Industrial y General) (1916), publica principios que hoy en día son base para el funcionamiento de una organización, como por ejemplo la división de las áreas funcionales.
- Puedes revisar sus reglas y principios en el siguiente enlace: <https://www.aulafacil.com/cursos/administracion/de-empresas/teoria-clasica-de-la-administracion-fayol-l19660>
- Adicionalmente tienes de regalo un libro excepcional llamado: Administración 12° edición, un clásico libro de cabecera de cualquier estudiante de organizaciones. Es más conocido en el mundo académico como Robbins, por uno de sus dos autores (Stephen P. Robbins y Mary Coulter). Te invito a revisar las páginas de la 7 a la 10. Adicionalmente, una vez que abras el PDF puedes presionar las teclas Ctrl + F y escribir la palabra “Administración”.
- En las páginas 26 a 30 encontrarás junto a Fayol, a otro precursor de la Administración, esta vez la llamada Administración Moderna o Científica: Frederick W. Taylor. De él se extrae el modelo Taylorista.



- La palabra administración se viene utilizando desde hace muchísimos años y probablemente la utilizamos a diario o aparece en nuestra descripción de cargo. ¡Descubrir de donde viene y su significado original sí que impresiona!
- Veamos entonces como los conceptos Tiempo y Administración calzan juntos.

Primeras Definiciones, ¿Qué es Administración?

- Tiempo: Es la dimensión (diferente del espacio), en donde todo transcurre, cambia y se transforma incesante e irreversiblemente.
- Administración: “Usar medios para determinados fines”. “Usar adecuadamente los recursos para lograr nuestros propósitos”.
- Una primera definición de Administración del Tiempo podría ser: Usar nuestro recurso de tiempo para lograr nuestros propósitos.
- El tiempo es intangible e inherente a todo, es el escenario donde todo cambia de manera irreversible e incesante. Podríamos decir que no es algo externo que podamos manipular, por lo tanto, la Administración del Tiempo no es otra cosa que la Administración de sí mismo y de cómo tomamos decisiones en este escenario de cambio permanente, decisiones que nos afectan tanto a nosotros mismos como a los resultados que queremos obtener.
- Todos los autores de Administración del Tiempo concuerdan que administrar el tiempo es administrar la vida. Es utilizar el recurso del tiempo, estos segundos, minutos, horas, meses y años que logramos visualizar en un reloj, en un calendario o en las fotos de las vacaciones del año pasado, para lograr lo que nos proponemos según nuestro sentido de vida.
- Esto nos lleva inevitablemente a que administrar nuestro tiempo es el liderazgo sobre nosotros mismos: autoliderazgo.

Liderazgo, Efectividad y Automotivación

- Gran parte de la literatura sobre administración del tiempo, hábitos y liderazgo, tiene estos dos libros como cabecera:
- Como tomar el control de tu tiempo y de tu vida - Alan Lakein
- Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva - Stephen Covey
- De estos libros, han emergido otros que plantean nuevas preguntas, nuevos ejercicios y nuevos dilemas en torno a como decidir utilizar nuestro tiempo.
- Podríamos decir que todo este curso tiene planteamientos de Alan Lakein y Stephen Covey pues ellos han influenciado a muchas personas con sus planteamientos y cursos.

Liderazgo

Antes de referirnos al liderazgo, tomemos algunas definiciones base, precisas y concisas:

- Liderazgo es la capacidad para influir en otros.
- Liderazgo no es tener gente a cargo. Eso es ser Jefatura.
- Autoliderazgo es sacarse el traje de victima para darte cuenta que eres responsable de todas las decisiones que tomas en tu vida. Esto no significa que eres responsable de todo lo que te pasa en la vida, pues hay muchas situaciones que no tienes como controlar, pero si eres responsable de que haces con lo que te pasa.
- Motivación: Motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de manera determinada. Motivación es la o las fuerzas activas e impulsoras que dirigen la conducta hacia una meta, hacia evitar o adquirir algo. Puede tener origen en estímulos externos o internos.
- Automotivación es cuando uno mismo planea regular la fuerza que le empuja a actuar, a partir del conocimiento que tiene sobre sí mismo.

Liderazgo y Motivación

- Comencemos ahora a describir el fenómeno del liderazgo.
- Es una ardua tarea, teniendo en cuenta que existen más de 3.000 títulos alrededor del mundo que tratan este tema.
- Liderazgo es como dijimos más arriba, influenciar a los demás.

El delgado hilo entre influenciar y manipular

¿Cuál es la diferencia entre influenciar a los demás y manipular?

Influenciar es cuando te puedo decir a donde te quiero llevar, cuáles son las razones y porque es mejor para nosotros ir hacia ese lugar, luego que te convenzo, tú aceptas.

Manipular es cuando omito o modifico información que, si te hubiera contado, tal vez tu no habrías elegido ir hacia el lugar que te quiero llevar.

- Hablando del liderazgo hacia otros podemos decir que esta influencia se relaciona con crear estímulos que movilicen a los demás a actuar para conseguir las metas propuestas.
- También es crear un vínculo en donde se dan interacciones. Este vínculo, fundamentado principalmente en la confianza, es el escenario para la ocurrencia de estos estímulos.
- Esto es sin duda, motivar a los demás.
- Es un fenómeno racional y a la vez emocional.
- Hablando del proceso de automotivación, diremos que es la utilización de estímulos, es decir controlar variables, que provoquen en nosotros mismos un deseo y un impulso que se refleja en la acción, que busca resolver una necesidad o alcanzar algo que es deseado.

- En la automotivación, nos transformamos en una especie de maestros de nosotros mismos. Es como si supiéramos los distintos botones que debemos presionar para encender un motor que se dirige a conseguir o lograr algo.
- Entendamos un poco la motivación y algunos planteamientos sobre esta.

“Según un estudio realizado en ciento cuarenta y siete países por la empresa Gallup, en diferentes categorías laborales, comprobaron que sólo el 13 por ciento de las personas que trabajan está motivado, el 63 por ciento está desmotivado y el 24 por ciento restante está activamente desmotivado (esparcen descontento y negatividad)”.

Fuente: Motivación 360, Como Implementarla en la Vida y en la Empresa.



Entendamos cómo es la secuencia de la motivación

- Equilibrio Interno: Una necesidad rompe el equilibrio interno
- Estimulo o Incentivo: Aparecen incentivos para resolver este desequilibrio.
- Necesidad: Queda de manifiesto una necesidad y su resolución es a través de alcanzar el incentivo.
- Tensión: El organismo experimenta una tensión, disconformidad.
- Comportamiento o acción: Esta disconformidad lo empuja a actuar.

- Satisfacción: La necesidad se ve resuelta, satisfecha (también podría experimentar frustración al no satisfacer la necesidad).
- Otra teoría muy conocida sobre motivaciones humanas es la pirámide de Maslow, que explica que en la medida que resolvemos las necesidades primarias que son la base de la pirámide, podemos comenzar a experimentar tensiones que nos llevan a resolver otro tipo de necesidades, las secundarias. Resulta lógico que cuando resuelvo ciertas necesidades, mi foco de atención y lo que me impulsa ya es otra cosa. Aunque este modelo ha sido cuestionado, pues hay personas que, sin tener resueltas ciertas necesidades, orientan su conducta a resolver otros temas de niveles superiores de la pirámide, de todas maneras, ofrece un orden lógico y la gran mayoría de las personas podemos sentirnos representados por la pirámide.
- Por ejemplo: Si experimentas hambre o sueño, es probable que no tengas como motivación satisfacer tu necesidad de socializar y por el contrario, te dediques a buscar comida o a descansar.
- Los niveles que Maslow plantea son
 - Autorrealización (último nivel)
 - Estima
 - Sociales
 - Seguridad
 - Necesidades fisiológicas (primer nivel)



Liderazgo y Motivación

- La automotivación es una herramienta fundamental para afrontar nuevos desafíos y contextos.
- Está relacionada con conocernos, pues, para poder saber que botones presionar que encienden nuestro motor propio, es necesario conocernos.

- Por otra parte, la automotivación, y así también la definen algunas escuelas de coaching, es la capacidad de alimentarnos de un impulso para lograr resultados, en la medida que nos enfocamos en las variables que si podemos controlar y aprendemos a “soltar” las variables de una situación que no puedo controlar.
- Utilizaremos la automotivación también para diseñar momentos de trabajo y modificar nuestros hábitos.

En este esquema veremos de manera precisa como utilizaremos la automotivación:

1. Conociéndonos a nosotros mismos/as, nos daremos cuenta de lo que nos mueve. Utilizaremos esto para diseñar días productivos y hábitos. A esto le llamaremos la motivación intrínseca: es cuando la recompensa es interna y no esta dada por obtener algo externo.

2. En situaciones que quiera resolver, voy a enfocarme en los aspectos que pueda controlar, es decir, donde pueda ejecutar acciones. Ej: El clima no puedo controlarlo, pero puedo decidir comprar un paraguas y salir con el cuando este a punto de llover.

3. Mis decisiones de vida podrían ser más coherentes con lo que voy comprendiendo sobre mi mismo/a

Ahora bien, ¿cómo acceder a la automotivación de manera rápida y sencilla? La automotivación está íntimamente relacionada a como utilizamos nuestro tiempo en estos aspectos:

- Autonomía: Lo que elegimos hacer
- Valor: lo que logramos con ese hacer
- Incremento de Habilidad: Cuánto practicamos y la seguridad sobre nuestra habilidad.
- Revisa por favor este video de Víctor Toscano, un conferencista mexicano muy motivado para compartir con los demás lo que ha estudiado.

<https://www.youtube.com/watch?v=IVgli-BWanE>

- Hoy en día automotivarte es fundamental, sobre todo si estas experimentando teletrabajo o confinamiento para responder a la cuarentena.

- En este escenario, en donde te encuentras físicamente, mas no socialmente, distanciado de tu equipo y jefatura, sin compartir de manera espontánea momentos de conversación, es fundamental que apliques automotivación a tu vida cotidiana. Tu trabajo, los usuarios, los clientes internos y toda una comunidad espera algo de ti estés donde estés.
- Para esto es necesario que te hagas las preguntas clave que reportarán los contenidos necesarios para automotivarte o también podrías darte cuenta que requieres hacer cambios en mayor o menor medida para provocarte un impulso que te permita lograr lo que quieres lograr.
- ¿Qué hay de lo que haces que puedes hacerlo como a ti te gusta hacerlo?
- ¿Qué de lo que haces puede tener tu huella personal?
- ¿Cuánto valoras tú mismo lo que haces? ¿Cuanto impacto tiene lo que haces? ¿A quiénes impactas?
- ¿Lo que tienes que hacer puedes hacerlo? ¿Necesitas aprender algo más para lograr resultados satisfactorios para ti? ¿Tienes criterios definidos y claros sobre lo que se espera de ti? ¿Eres eficaz en lo que tienes que hacer?
- Si quedas conforme con tus respuestas, bien, sigue adelante.
- Si no quedas conforme, parte por preguntarle a las personas de confianza tus inquietudes y busca conversaciones con personas que puedan darte una retroalimentación o te ayuden a aclarar lo que buscas.

Liderazgo y Administración del Tiempo

Las principales consecuencias de una buena Administración del Tiempo se relacionan principalmente con el **Liderazgo** y el **Autoliderazgo**, la **Iniciativa y Proactividad**, la Orientación a los **Resultados**, el **Pensamiento Estratégico**, la capacidad de Planificación, la **Motivación** o **automotivación**.

Y cuando lees esto, ¡**cuidado!** no vayas a pensar que la habilidad para administrar el tiempo es propia solamente de supervisores, jefaturas o directores.

Liderazgo

Si pudiéramos darle una definición simple y recordable a cada una de las características que comienzan a rodear a alguien que practica la Administración del Tiempo podría ser así:

- **Liderazgo:** Capacidad para influenciar a los demás, ser un referente, contagiar a los demás de la sensación de logro, éxito y empoderamiento.
- **Autoliderazgo:** Gestionarse así mismo, provocarse los cambios y desarrollo necesarios para el logro de objetivos personales o del propio desempeño laboral.
- **Iniciativa y Proactividad:** Prever situaciones futuras y actuar de manera activa en provocar escenarios deseados. Busca de resultados de manera autónoma. Es lo opuesto a ser reactivo.
- **Orientación a los Resultados:** Tener foco en lo que quieres lograr y lograrlo, sorteando dificultades y administrando los imponderables.
- **Pensamiento Estratégico:** Capacidad para planear la manera de obtener resultados, adaptarse y sacar ventaja del contexto y de los recursos disponibles.
- **Motivación:** Impulso que moviliza a la conducta para satisfacer una tensión, inquietud o deseo.
- **Automotivación:** es cuando uno mismo planea regular la fuerza que le empuja a actuar, a partir del conocimiento que tiene sobre sí mismo.

Verbos del Liderazgo, una historia de Claudio

Quiero compartirte el siguiente ejemplo, para poder expresar de manera clara los verbos de alguien que ejerce su liderazgo (influencia) sobre los demás, dado que tiene un rol que lo obliga a hacerlo:

- Claudio es un funcionario público que destaca por sobre todo por su simpatía, cercanía con los demás, empático y abierto a las conversaciones sanas, transparentes y de respeto y cuidado de los demás.

- Llego al servicio hace unos 5 años con una maleta cargada de sueños y esperanzas.
- Fueron pasando los años y sus cualidades personales, habilidades blandas, más una expertise técnica en patrimonio, cultura, historia del arte y cierto conocimiento de archivística lo fueron modelando como un referente en el servicio. Una vez, en un concurso público, debido a sus cualidades, fue promovido como jefe de unidad.
- Por primera vez en su vida, tuvo a cargo un equipo.
- Su jefe directo fue muy claro al principio: -Claudio, has sido electo para el cargo por tus conocimientos técnicos y habilidades blandas. Hace poco participé de una capacitación vía Zoom con un psicólogo y coach experto en liderazgo (muy inteligente por lo demás...), una de las cosas que más me quedaron marcadas fueron las siguientes y te las quiero compartir para que lo implementes en el equipo desde el comienzo:
 - Para ejercer una influencia eficaz lo primero que se debe hacer es **establecer** Objetivos
 - Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y dentro de un rango de tiempo.
 - Luego debes **monitorear** y **evaluar** el desempeño del equipo, cómo lo hacen para alcanzar esas metas.
 - Debes **influnciar** y **motivar** al equipo para alcanzar los objetivos.
 - Debes **facilitar** que ocurran dinámicas que apoyen un buen desempeño y el logro de los objetivos.
 - Debes **encabezar** y **dirigir** iniciativas, pero antes de **definir**, debes **escuchar**
 - Cuando las cosas no vayan bien debes conversar, volver a **escuchar** y también **opinar** y **establecer** límites con asertividad
- Claudio quedo pensativo por unos momentos y en ese silencio, su jefe aprovecho de decir:
 - Pero antes de hacer esto para los demás, hazlo contigo:

- Para ejercer una influencia eficaz lo primero que se debe hacer es **establecer TUS** Objetivos.
- Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y dentro de un rango de tiempo.
- Luego debes **monitorear** y **evaluar TU** desempeño para conocer estas alcanzando esas metas.
- Debes **influenciarte** y **motivarte** a ti mismo para alcanzar los objetivos.
- Debes **facilitar** que ocurran dinámicas que apoyen **TU** buen desempeño y para el logro de los objetivos.
- Debes **encabezar** y **dirigir** iniciativas, pero antes de **definir**, debes **escucharte**
- Cuando las cosas no vayan bien debes conversar contigo o con los demás, volver a **escuchar** y también **opinar** y **establecer** límites contigo mismo.
- Claudio quedo estupefacto, no podía creer que había aprendido tanto de esa conversación y que su jefe comenzaba a ser una especie de maestro, un sabio...un líder. Miraba hacia el futuro y veía una enorme cantidad de experiencias para aprender a realizar lo que su jefe le había planteado.
- ¿Qué aspecto fundamental de esa conversación crees que impacto tanto a Claudio?
- Una de las cosas que se dio cuenta Claudio en aquella conversación es que el liderazgo no puede ser posible sin que primero lo ejerza a sí mismo, el primer paso debía ser el Autoliderazgo.

Autoliderazgo

- En el comienzo de esta parte, dijimos que el autoliderazgo es sacarse el traje de víctima y aceptar que en todo lo que nos pasa, tenemos responsabilidad (habilidad para responder), podemos hacer algo y podemos modificar el rumbo de nuestra vida y los resultados que queremos obtener.
- Para esto es necesario un paso importantísimo que a veces se esconde bajo una frase cliché.
- Debes mirarte al espejo.
- Pero debes mirarte con absoluta honestidad, aceptando la imagen de vuelta que el espejo te brinda. Aceptando la imagen con lo quieres y lo que no quieres ver de ti mismo/a.
- Debes entonces: “conocer a ti mismo”.

- ¿Qué cosas te gustan de ti mismo/a?
- ¿Qué cosas no te gustan de ti mismo/a?
- ¿Qué objetivos quieres lograr?
- ¿Qué cualidades ven de ti los demás?
- ¿Qué limitancias ven de ti los demás?

Tomate unos 10 minutos en responder esta pregunta y anota.

(Aprovecha que estas solo/a, es un curso e-learning, nadie sabrá lo que anotaste, se lo más sincero posible).

Autoliderazgo, Automotivación y Efectividad

 Pros	 Cons
<ul style="list-style-type: none">Si sabes lo que quieres.Si sabes con que recursos cuentas para lograrlo.Si tu foco esta en eso.Si tienes la ruta trazada.Si haces un seguimiento de tu avance.Si diseñas la obtención de satisfacción.Si facilitas que las cosas se den.Es muy probable que logres lo que te propones y seas un manantial de motivación que contagia a los demás.	<ul style="list-style-type: none">Si no tienes claridad de lo que quieres.Si no te conoces a ti mismo ni reconoces tus fortalezas.Si estas disperso.Si no sabes por donde empezar.Si nunca controlas o verificas el avance.Si no te haces cargo de los imponderables del camino.Es probable que te encuentres estancado/a en algo y no te moviles.

Autoliderazgo, Automotivación y Efectividad

Tienes que entonces:

- Saber lo que quieres.
- Conocer a ti mismo/a.
- Crear a ti mismo/a.
- Movilizarte, saber que es lo que refuerza que realices algo y diseñar una cadena de premios.

De esta manera podrás ser efectivo contigo, con los compromisos o resultados relacionados con tu familia, equipo de trabajo e institución.

A los líderes los guían los resultados, ese es su motor, a los que se lideran a sí mismos, su motor es encontrar alimento energético en cada cosa que logran porque estas tienen sentido y relación con ellos, con su forma única de mirar la vida.



Autoliderazgo, Automotivación y Efectividad

Lo normal de una capacitación de este tipo es que ahora te muestre un video de personas ejemplares que han sabido llevar su vida y han invertido sus recursos, su tiempo, conocimientos, esfuerzos en lograr los resultados que querían... podría ser, pero antes quiero movilizarte mostrándote personas anónimas y su relación con el trabajo.

Manejo del estrés

- El estrés es sin duda una de las palabras que más encontraremos en la modernidad y en la vida cotidiana de cualquier ser humano en el mundo.
- Sumemos a esto una condición totalmente nueva para el ser humano de esta era: confinamiento a raíz de una pandemia.
- Por si fuera poco, este confinamiento provoca movimientos económicos que alertan a los gobiernos a tomar medidas, golpean el mercado laboral y ofrecen incertidumbre sobre lo que pueda pasar en el futuro.
- Algunos estudios ya manifiestan que el estrés es un efecto que, en el corto, mediano y largo plazo, tenemos que hacernos cargo.
- Algunas notas sobre esto:
- “La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo comprende que los riesgos que surgen en relación al proceso de digitalización de la economía son diferentes. En un estudio sobre los desafíos a la seguridad y salud del teletrabajador para el año 2025, esta agencia destaca el riesgo a la hiperconectividad y sus consecuencias en el establecimiento de límites entre lo laboral y la vida privada, lo que incrementa el stress y trastornos del sueño”.
<https://map.conectamedia.cl/index.php/clippingNews/view?id=13781164&email=157187&fromemail=1>
- Los trabajadores chilenos se sienten estresados, ansiosos, frustrados y deprimidos, pero también se reconocen tranquilos y agradecidos, según la encuesta “¿Cómo te sientes?”, elaborada por la AppWorkieTalkie.
<https://map.conectamedia.cl/index.php/clippingNews/view?id=13780584&email=157187&fromemail=1>

Existen cuatro cosas que con la administración del tiempo vas a poder realizar:

- 1. Diseñar tus días para tener espacios que te permitan conectar con emociones que ayudan a sanar el desgaste que tiene el organismo con el estrés.
- 2. Diseñar tus días para compartir con personas que para ti son relevantes: una de las fuentes más importantes de bienestar emocional (y por lo tanto bienestar físico y psicológico).
- 3. Sentir que tienes el control sobre esas responsabilidades, tareas adeudadas o incompletas.
- 4. Nutrirte de tickets que dicen: logrado-cumplido-hecho y alimentarte de motivación y autorreconocimiento.

Manejo del Estrés

El estrés es una palabra extraída del campo científico de la física para expresar las fuerzas sobre un objeto que podrían equilibrarse o superar la resistencia de este.

En administración del tiempo tendremos presente varias hormonas y neurotransmisores, cuya presencia en el organismo, da cuenta de contextos, experiencias, situaciones a los que el organismo (es decir tu mismo) se ve enfrentado.



Una de estas hormonas es el cortisol, llamada la hormona del estrés, debido a que su aparición esta relacionada a factores estresantes.



- El mensaje principal de este apartado en relación al estrés es que tu tienes la llave para abrir y cerrar el paso a hormonas que circularán por tu cuerpo.
- Dicho de otra manera, podrías ser el maestro de los estados emocionales que sientes.
- Ser el maestro de tus estados emocionales da pie a otra cosa muy importante: al como percibes las cosas.
- Por lo tanto, esto se relaciona también con el Autoliderazgo, con esa capacidad que tenemos los seres humanos para afectarnos a nosotros mismos.

- Por esto es que debes comprender como funcionan los seres humanos relacionándose con el estrés.
- Luego, todavía más importante, cómo funciona el estrés para ti.
- Esto podrá servir para diseñar tus días, tus hábitos, tus prácticas, incluso decidir tu actitud, como te quieres tomar las cosas.
- Esto sin duda te llevará a tener mejores resultados en tu vida laboral, personal y familiar.
- Hay bastante información sobre los mecanismos de funcionamiento de la mente y corazón (emociones) humanos que no nos han enseñado, vamos a partir por algunas cosas básicas y al final del curso tendrás muchas herramientas para impactarte a ti mismo, guiarte, provocarte...ser líder de ti mismo.

Había una vez, en un frondoso bosque ubicado en las faldas de la Cordillera de los Andes, un hombre que trabajaba como leñador talando árboles. En ese tiempo no existían las sierras eléctricas, por lo tanto, el hombre de aquella época realizaba su trabajo con una antigua herramienta, un hacha.

Cuando tenía 20 años ya era todo un experto talando árboles (antes la gente ya era proveedora y cabeza del hogar a muy temprana edad) y así continuó por muchos años.

Al principio, talaba 3 árboles por día. Fueron pasando meses y talaba 2 árboles y medio por día.

Paso un año y talaba solamente 1 árbol por día.

Un día llegó contrató a joven ayudante para ayudarlo.

El joven tomó el hacha y como era inexperto, pasó la mano por filo y no van creer lo que paso, prepárense para una escena escalofriante...

¡¡¡No le paso nada!!!

Rápidamente fue donde el leñador para pedirle que por favor hiciera algo: -Leñador, por favor afila el hacha. A lo que el leñador respondió:

-No puedo hijo, estamos atrasados para completar el pedido, es imposible parar de talar.

El Leñador estaba en un círculo vicioso, improductivo, inconsciente y cansador.

Así es el estrés prolongado, viene acompañado de desorganización, de improductividad, de un ánimo pesado.

No seas como el leñador y preocúpate por afilar tu hacha constantemente.

Por el contrario, imagina lo siguiente:

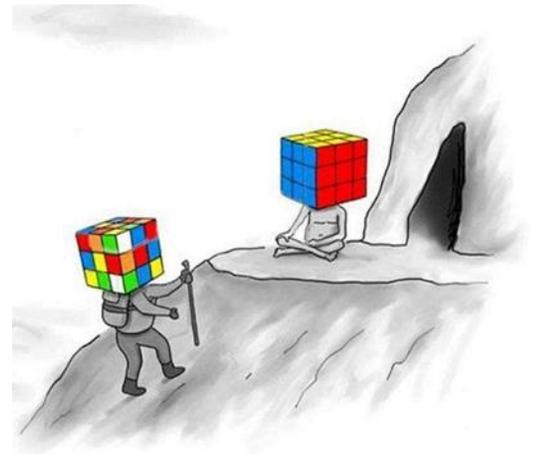
- Alejandra se levanta temprano por la mañana y lo primero que se le ocurre es: “Que rico! ¡Dormí tan bien hoy día! Seguiría recostada un rato más, pero tengo que terminar unas cosas...”
- “Voy a darme una buena ducha y después me alimentaré bien antes de prender el computador”.
- Después de su baño, se prepara unos huevos y una taza de café.
- Se acerca a donde tiene su computador, lo prende y mientras tanto, comienza a revisar una pequeña libreta, la misma que había revisado ayer por la tarde antes de declarar que su jornada había terminado.
- Alejandra al mirar su libreta, tiene muy claro lo que tiene que hacer, tiene claro cuanto lleva de avance y lo que le falta por hacer.
- Esta sensación de seguridad, de control sobre su quehacer, lo ha llevado desde hace un par de años.
- ¿Podrías creer que a Alejandra también le ocurren cosas que la sacan de su planificación, o también le ocurren situaciones que no tenía previstas?

- Como a todos, Alejandra también experimenta ciertas cuotas de estrés, es imposible no sentirlo, sin embargo, Alejandra ha aprendido a que el estrés es un fiel compañero que la lleva a enfrentar desafíos y también la moviliza a resolver ciertas urgencias. Claudia hace un tiempo atrás dejó de sentir desmotivación, inseguridad, falta de confianza, descontrol. Alejandra lleva una vida organizada y efectiva. A la vez, Alejandra cuenta con espacios para tocar guitarra, cocinar, hacer pilates, reunirse con sus amigos y amigas y celebrar unos varios cumpleaños por Zoom.

Este curso es una invitación a que puedas implementar acciones para disminuir el cortisol en tu sangre.

- A que lleves una vida organizada.
- Que des prioridad a lo realmente importante en los distintos ámbitos de tu vida.
- Que puedas ejercer control donde realmente tienes que ejercerlo.
- Que puedas sentir confianza sobre ti mismo/a, sobre tu efectividad y sobre los resultados que puedes lograr.

- ¿Qué te comunica esta imagen?
- Mírala con detenimiento durante un minuto.



- El que escala y el mediante son la misma persona.
- El cubo Rubik desordenado se puede ordenar.
- Para experimentar esa paz mental-física-emocional hay que hacer un esfuerzo, hay que subir por la montaña. En nuestro caso es organizar tu tiempo.
- El orden es el resultado de una cualidad meditativa. La cualidad meditativa es resultado del orden. ¿Has ido a un templo desordenado alguna vez?

Congestión y Vacío

Una consecuencia deficiente de la administración del tiempo es sufrir un incremento de cortisol en nuestra sangre, es decir, cuotas de estrés que no nos ayudan para el logro de nuestros resultados y por el contrario nos restan fuerza y efectividad.

El uso deficiente del tiempo puede darse por la Congestión o el Vacío. Vacío es la condición de:

- No tener objetivos
- No tener sueños
- No tener metas
- No tener un sentido de vida definido

Esto repercute en tener una actitud frente a la vida en donde poco importa el avance, la obtención de logros, de reconocimiento, de bienestar personal. Es un desperdicio tremendo de calorías que se queman a cada momento y que no se utilizan para algo productivo.

Una vida desprovista de retos, desafíos, de un norte, a primera vista podría resultar un estilo de vida con bajos niveles de estrés, sin embargo, podrían existir otras situaciones que gatillan angustia, depresión y malestar general.

- La congestión, por el contrario, sería la pandemia de nuestra época.
- Consiste en el exceso de actividades, estímulos, ofertas, peticiones, sobreestimulación de información, agenda saturada de compromisos, exigencias por pertenecer a un círculo social o mantener un estatus, entre otras.
- Junto con el estado de estrés que podemos asociar a la congestión, existen también indicios médicos que afirman que la congestión de actividades, la presión y el estrés conllevan enfermedades como: Hipertensión, úlcera gástrica, colitis, jaqueca, enfermedades cutáneas, propensión al infarto, irritabilidad, labilidad emocional, obsesividad, incapacidad para relajarse y disfrutar.

Congestión y Vacío

Teniendo en cuenta estos dos conceptos, podemos armar un perfil muy definido de ciertas prácticas asociadas a cada uno.

Acá podrás ver como la mala practica puede transformarse en una buena que nos ayude a ser más efectivos.

PRO ✓

Tiene un calendario único que le permite organizar sus actividades laborales con otras familiares, personales y sociales.

Mantiene rutinas que le permiten descansar adecuadamente y considera fines de semana para descansar, sin compromisos.

Identifica y agenda actividades que le dan energía: Hacer tareas del hogar, jardinera, pintar, hacer actividad física, "maestrear", ordenar su puesto de trabajo, ordenar su habitación y closet.

Una vez lo dijo y de ahí nunca más paro de decirlo:

-No es que no pueda, la verdad es que no quiero, quiero descansar.

CONTRA ✗

No tiene un sistema que le permita visualizar de manera global sus actividades futuras.

No considera tiempos de descanso.

No considera actividades que lo/a conecten con el placer.

No considera actividades dinamo (actividades que recargan).

No sabe decir que no a nuevos compromisos sociales.

FORMULACIÓN METAS SMART

Un área sin objetivos es como si fuera un grupo de encuentro.

Una jefatura sin establecer objetivos es como un capitán de barco que no sabe hacia donde se dirige, pero trabaja mucho en hacer cosas.

Tener objetivos es crítico para un buen desempeño.

Los Objetivos o Metas Smart hacen referencia a 5 características para que sean objetivos realmente inteligentes (Smart en inglés= Inteligente)

Estos Objetivos deben ser:

1. **(Específico):** Debe enfocarse en algo que el área debe lograr.
2. **Measurable (Medible):** Debe estar asociado a niveles de cumplimiento medibles.
3. **Attainable (Alcanzable):** Debe ser viable y posible de ser alcanzado considerando los recursos internos y el contexto.
4. **Relevant (Relevante):** Debe significar algo importante para los principales interesados, el área, la organización, la ciudadanía.
5. **Timely (A Tiempo):** Debe considerar un espacio de tiempo posible lograrlo.

Guía para la Retroalimentación

Comenzaremos por como NO hay que retroalimentar en nuestras conversaciones, a los miembros de los equipos de trabajo, esto aplica por, sobre todo, a una evaluación del desempeño. Algunas de estas prácticas podrían estar fuera de un sistema de evaluación del desempeño y servirían para conversaciones cotidianas.

- 1 • Fijarse sólo en logros.
- 2 • Fijarse solo en errores o fracasos.

Ahora lo que SÍ debes hacer

Considerar el reforzar y mantener conductas como también pronunciarse sobre las que no aportan al logro de los objetivos y deben mejorar.

Conectar conductas con resultados obtenidos.

Considerar el desempeño demostrado de manera total en el período completo.

Profundizar en cada competencias y revisarlas por separado.

Al pronunciarse sobre el desempeño (juicios) fundamentar con afirmaciones (ejemplos concretos). Contar con una bitácora para anotar en el transcurso del tiempo los distintos comportamientos, la memoria es muy frágil.

Destacar aspectos a mejorar y también reconocer los aportes.

Check List de herramientas para el Liderazgo

Hoy en día se ocupa mucho en empresas e instituciones públicas el panel Kanban, se componen de columnas de cosas por hacer, cosas que se están haciendo y cosas que ya se hicieron.

Si tomamos este panel y lo aplicamos a reuniones, tenemos una herramienta para administrar nuestro tiempo, transformando estas columnas por tema a tratar, conversando y conversado. Con esto tendremos una reunión tremendamente útil y precisa

