

---

**Los objetivos de  
mejora del tiempo.  
Corrección de las  
desviaciones de la  
planificación**

---

**unidad  
didáctica5**



## **1. Los objetivos de mejora del tiempo**

---

Cuando tratamos de abordar la consecución de unos objetivos, es necesario definirlos y analizarlos con anterioridad. La sensación de falta de tiempo es universal en el mundo del trabajo, pero las causas no son necesariamente las mismas para personas diferentes o, al menos, no tienen el mismo orden de importancia, ni la misma gravedad.

Al analizar los objetivos se deben tener en cuenta dos aspectos:

– Entorno laboral:

- ¿cómo es nuestra organización?
- ¿cuál es su cultura en relación con el tiempo?
- ¿qué actitud adopta el grupo de trabajo en el que estamos integrados?
- ¿qué hábitos tiene el grupo?

– Actitud personal:

- ¿qué educación hemos recibido en relación con el uso del tiempo?
- ¿cuáles son nuestros hábitos de trabajo, como elemento esencial de nuestro manejo del tiempo?

Este análisis, junto con el conocimiento de estos dos aspectos, nos va a permitir elegir una estrategia de conjunto y planear las soluciones adecuadas para mejorar el uso de nuestro tiempo.

### **1.1. Trabajar sobre objetivos**

Cuando una persona intenta mejorar la gestión de su tiempo, generalmente lo hace pensando en deseos, y necesidades, vagos y poco definidos. Esto, aunque es un paso importante, no es una herramienta útil de trabajo.

Una de las primeras cosas que debe hacerse en gestión del tiempo es aprender a pensar sobre objetivos. Pensar sobre objetivos significa formular las necesidades, funciones y deseos como metas concretas y además, enfocar las acciones a la consecución del objetivo más amplio a través del establecimiento de objetivos parciales.

Establecer objetivos es un ejercicio de planificación necesario porque ofrece las siguientes ventajas:

- Permite seleccionar los medios adecuados sobre el problema de gestión de tiempo detectado.
- Actúa como un elemento motivador, ya que la definición de cualquier meta supone un reto que mueve a la acción e incrementa la constancia e intensidad del esfuerzo que se le dedica.
- Permite valorar los resultados obtenidos y la idoneidad de los medios o acciones realizados.

### **1.2. Tipos de objetivos**

Se pueden establecer muchas clasificaciones de tipos de objetivos, en función de los criterios de clasificación que se establezcan.

Si se clasifican los objetivos en función de su grado de definición, desde lo más abstracto a lo más concreto y útil para el trabajo diario, los tipos que se obtienen son estos tres:

**Los objetivos de mejora del tiempo.  
Corrección de las desviaciones de la planificación**

---

<b>TIPOS DE OBJETIVOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Generales o de Orientación	Responden a una ambición o motivación personal y marcan u orientan sobre los objetivos estratégicos.
Estratégicos o Metas	Suponen el establecimiento de una meta bien definida para la que se establecen determinados indicadores de resultado y un periodo de tiempo durante el cual se deben medir, controlar y regular los progresos en el uso que se hace del tiempo.
Parciales o Submetas	Son objetivos referidos a acciones concretas.

### **1.3. Objetivos generales y objetivos estratégicos**

#### **A. Objetivos generales**

La definición de objetivos generales (también llamados de orientación) sirve para establecer las áreas en las que, por el interés que tienen para la persona o de cara a su desarrollo profesional, se fijarán objetivos estratégicos para la gestión del tiempo.



## **Unidad Didáctica 5**

---

Los objetivos generales de tipo personal están relacionados con valores como el prestigio, la riqueza, la independencia, la salud o las relaciones sociales. En cambio, los objetivos generales de tipo profesional están relacionados con la adquisición de nuevas competencias profesionales, el desarrollo de ciertas facetas profesionales, la mejora del rendimiento en algún área específica o el reconocimiento profesional.

Debe definirse la importancia de cada uno de los objetivos generales para establecer prioridades a la hora de determinar la secuencia de objetivos estratégicos, derivados de estos generales que se quieran conseguir.

Se dará prioridad, por tanto, a los objetivos estratégicos teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Se trabajarán los objetivos estratégicos que responden a los objetivos generales más importantes.
- Se tendrá en cuenta la sobrecarga de trabajo y el estrés que puede ir asociada a la consecución de cada objetivo estratégico.
- Es una buena práctica comenzar con objetivos de menos relevancia y trabajar después con otros más complejos o importantes.

### **B. Objetivos estratégicos**

Se puede definir objetivo estratégico, como aquel objetivo que es necesario alcanzar para conseguir llegar al objetivo general.

**Los objetivos de mejora del tiempo.  
Corrección de las desviaciones de la planificación**

---

CARACTERÍSTICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Completos	Los objetivos estratégicos tienen que tener determinadas características para ser útiles en la gestión del tiempo.
Concretos	Deberán incluir todos los aspectos necesarios para su correcta formulación.
Mensurables	Establecerán líneas precisas que reduzcan la posibilidad de libres interpretaciones.
Realizables	Los resultados deben ser alcanzables a través de los objetivos parciales que se establezcan.
Motivadores	Incitan a la acción a la vez que permiten obtener satisfacción en el avance a corto y medio plazo.

Si un objetivo está bien definido será un referente válido para contrastar los resultados obtenidos con los esperados y analizar las desviaciones.

## **1.4. Formulación de objetivos estratégicos y parciales**

### **A. Objetivos estratégicos**

Para que un objetivo estratégico de mejora de gestión del tiempo esté completa y correctamente definido deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Contar con una estimación realista de los resultados. Significa establecer un indicador de resultado de tiempo: cuánto tiempo se va a destinar a unas tareas y cuánto se ahorrará en otras.
2. Marcar indicaciones temporales concretas. Supone definir qué plazo se dispone para alcanzar ese resultado deseado.

3. Establecer objetivos parciales. Debe realizarse con este esquema:

- Introducir las herramientas para gestión del tiempo necesarias.
- Planificar las actividades diariamente coordinando las agendas de todas las personas del equipo.
- Mejorar la organización en el lugar de trabajo.
- Hacer un uso adecuado de los recursos y de la información necesaria.
- Establecer controles y filtros para evitar las interrupciones poco importantes y no urgentes.
- Establecer controles para reducir el tiempo invertido en la atención de llamadas urgentes e importantes.
- Aprender a dar instrucciones útiles a los colaboradores.
- Evitar situaciones críticas.

4. Establecer indicadores relevantes. Esto supone:

- Registrar los retrasos respecto al calendario previsto.
- Valorar la calidad del trabajo realizado por uno o varios supervisores previamente establecidos.
- Estimar los gastos en mejoras de recursos e introducción de herramientas.
- Coordinar los objetivos personales con los del resto de la organización o entorno en que se desempeña la actividad.

## **B. Objetivos parciales**

A partir de la definición de objetivos estratégicos en la mejora de gestión de tiempo, debe pensarse en los objetivos parciales que permitirán el avance hacia nuestro objetivo.

Para establecer objetivos parciales han de seguirse los siguientes pasos:

1. Establecer el resultado perseguido con el objetivo parcial.

Implica definir el resultado perseguido, el indicador de resultado mensurable y el tiempo en que se debe alcanzar dicho resultado.

2. Listar todas las medidas posibles para alcanzarlo.

Hay que elaborar una relación de todas aquellas acciones o medidas posibles para alcanzar el objetivo parcial establecido. Estas medidas serán diferentes en función de los ladrones de tiempo detectados que influyen en el objetivo estratégico.

3. Elaborar indicaciones precisas para cada medida. Estas indicaciones deben incluir:

- Descripción de las situaciones y el momento concreto en que se pondrán en marcha dichas medidas (por ejemplo, reuniones).
- Personas que realizan cada medida o parte de éstas (por ejemplo, la secretaria).
- Competencias que se deberán desarrollar frente a los ladrones de tiempo (por ejemplo, habilidades de comunicación telefónica).
- Relación de mejoras en el uso de los medios ya existentes (por ejemplo, nueva aplicación informática).

## **Unidad Didáctica 5**

---

4. Anticipar consecuencias del uso de cada medida. Significa tener previstas cuestiones como:

- Facilitadores que se pueden introducir en una situación (por ejemplo, instrucciones para cada tipo de llamadas).
- Definición de otros parámetros (por ejemplo, duración de la actividad o acción, intensidad y frecuencia con que se pone en marcha una acción o medida).
- Estimación de las posibles dificultades y pautas concretas de actuación ante esas dificultades.
- Control de las consecuencias que se deriven de la puesta en práctica de estas acciones.

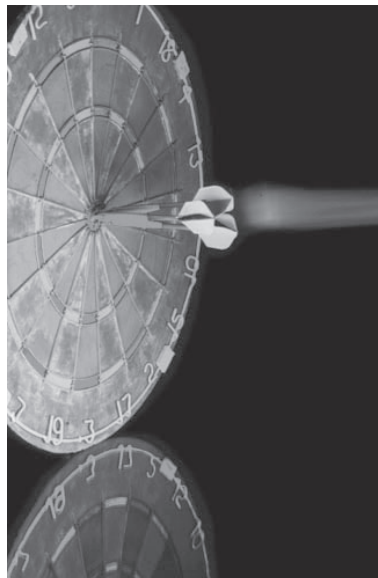
5. Seleccionar las medidas. Para tomar la decisión final sobre los medios a elegir se harán las siguientes valoraciones: de la viabilidad de cada una de las opciones o propuestas, y de las ventajas y desventajas de cada una.

## **2. Corrección de las desviaciones de la planificación**

---

### **2.1. Controlar y evaluar objetivos**

Una de las razones que justifican la necesidad de trabajar por objetivos estratégicos o por objetivos parciales es la posibilidad de controlar el avance, lo que permite a la persona autorregular su esfuerzo.



Para controlar el avance en la consecución de los objetivos estratégicos se deben llevar a cabo los siguientes pasos.

A continuación se desarrollan estas etapas del control del avance de los objetivos:

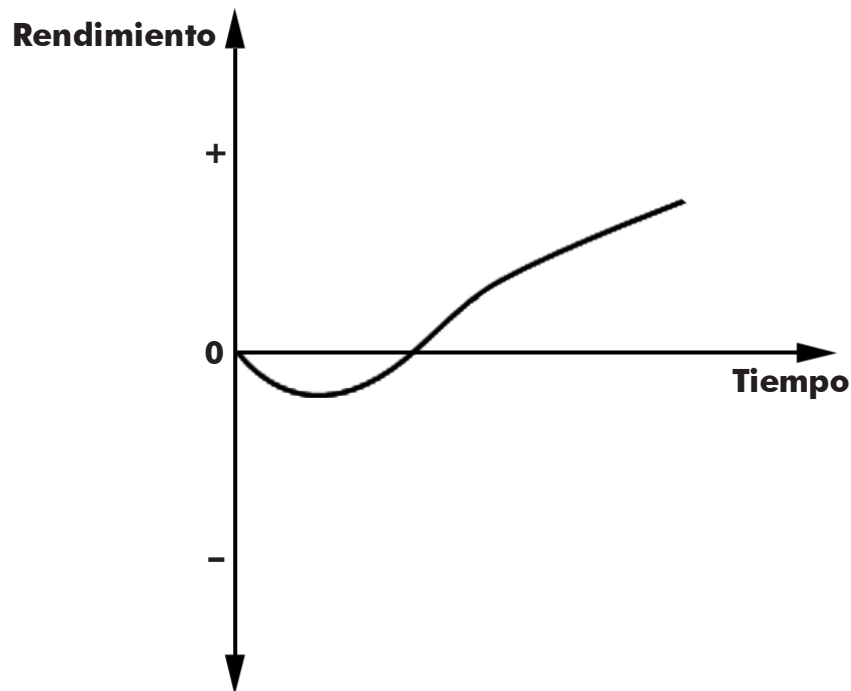
1. Recogida de información sobre la situación actual atendiendo tanto a los indicadores de resultado de los objetivos estratégicos como al resultado (dentro del plazo temporal) establecido para el objetivo. También hay que medir otros aspectos cuantificables, por ejemplo, gastos invertidos o valoración de calidad. Debe tenerse en cuenta también la influencia que estén teniendo los cambios en el rendimiento de la persona dentro de los objetivos globales de la organización. Para ello hay que establecer indicadores cuantificables de esta repercusión.
2. En segundo lugar, deben compararse los resultados conseguidos con los esperados teniendo en cuenta cual es la curva normal de evolución al cambiar un método de trabajo habitual a otro novedoso.
3. En caso de que exista un desfase no atribuible a la evolución normal de un cambio en el modo de trabajar, hay que considerar dos tipos de acciones a llevar a cabo: revisión y modificación de los objetivos estratégicos establecidos, y revisión de sus prioridades.

### **2.2. Curva de cambio**

Cuando se introduce un cambio en la forma habitual de trabajar o de emplear el tiempo, las nuevas estrategias que se ponen en práctica requieren un tiempo de entrenamiento antes de permitir un rendimiento óptimo.

**Los objetivos de mejora del tiempo.  
Corrección de las desviaciones de la planificación**

---



La evolución puede ser casi inapreciable al principio o incluso pueden aparecer resultados negativos. Esto se debe a que a corto plazo:

- Se cometen mayor número de errores.
- El nivel de atención y tiempo de esfuerzo que requiere la realización de la tarea es mayor.
- Los resultados iniciales desaniman al chocar con las altas expectativas de mejora que se hayan marcado previamente.
- Aparecen la ansiedad y la incomodidad al usar un método al que no se está habituado.
- Se aplica el nuevo método de una forma rígida y resulta difícil crear alternativas ante una dificultad.
- Todo lo anterior puede tener un impacto negativo en el entorno sólo por el hecho de ser novedoso y romper con las pautas existentes.

## **2.3. Mejora de resultados**

Si el nuevo método o cambio introducido en la forma de trabajar es adecuado, a medio y largo plazo se podrá comprobar que los resultados mejoran. Este avance se deberá a que se reduce el número de errores cometidos y a que el cumplimiento de las expectativas de mejora aumenta la motivación y, con ella, el mantenimiento de la dedicación a esa tarea.

De igual forma, las tareas requieren cada vez menos atención y tiempo debido al entrenamiento, se reduce la ansiedad y aumenta la percepción de control sobre el nuevo método de trabajo.

Se consigue así la adaptación del método ante los imprevistos y dificultades, es decir, se gana flexibilidad. Con todo ello, se empiezan a apreciar las consecuencias positivas para el entorno.

## **2.4. Medidas correctoras**

### **A. Objetivos estratégicos**

Al realizar el control sobre la planificación realizada, a menudo, las dificultades para poner en práctica lo programado están relacionadas con la definición de los objetivos estratégicos.



## **Los objetivos de mejora del tiempo. Corrección de las desviaciones de la planificación**

---

Las principales dificultades que deben analizarse son las que seguidamente se describen.

A veces, los objetivos estratégicos no son realistas. Si los objetivos estratégicos no son realistas, sería necesario revisar los objetivos estratégicos formulados y estimar resultados más probables partiendo de estos datos:

- El rendimiento que se obtenía antes de introducir los objetivos de mejora.
- Los indicadores de resultado establecidos para cada una de los objetivos parciales.
- Experiencias similares que puedan servir de referente o precedentes anteriores.

En otras ocasiones, el plazo establecido es demasiado largo. Ello provoca un descenso de la motivación y dificulta el mantenimiento del comportamiento, de la atención y del tiempo dedicado. Si se detecta que esto sucede así será necesario planificar adecuadamente los objetivos parciales facilitando la motivación a partir de estos datos:

- El establecimiento de previsiones sobre los controles de resultados.
- Introducir gratificaciones asociadas al cumplimiento de cada una de los objetivos parciales.

Si resulta que, por el contrario, el plazo establecido es demasiado breve, en este caso será necesario revisar en qué momento del plazo establecido se va a realizar el control de los objetivos estratégicos. La finalidad es hacer un seguimiento más estrecho y fiable de la evolución de los resultados y de la tendencia de estos; los datos obtenidos deberán interpretarse en función del momento en que nos encontramos.

Si los objetivos estratégicos son demasiado ambiciosos y complejos, a pesar de ser realistas, se provoca un alto nivel de estrés y sobrecarga de trabajo. Hay que reformularlos y rebajar sus pretensiones, o, lo que es mejor, no renunciar a ellos pero priorizando correctamente los objetivos parciales de ellos derivados.

## **Unidad Didáctica 5**

---

Cuando los objetivos estratégicos son demasiado fáciles de alcanzar y no resultan motivadores, esto suele provocar que no se mantenga el cambio. Requiere algunos de los siguientes cambios en la selección y priorización de los objetivos parciales:

- Introducir en la selección de los objetivos elementos motivadores.
- Intercalar objetivos más motivadores con otros más rutinarios.

Por último, los objetivos estratégicos pueden tener un impacto negativo en los objetivos globales de la organización. Si esto sucede deben establecerse dos tipos de medidas:

- Revisar los objetivos generales, estratégicos y parciales.
- Establecer el mismo tipo de medidas correctoras establecidas ante desviaciones debidas a factores externos.

### **B. Objetivos parciales**

Si se ha demostrado que el objetivo estratégico establecido es alcanzable o lo ha sido en situaciones similares y sin embargo no se obtienen esta vez los resultados apetecidos, se deberán generar nuevas alternativas que constituyan el medio idóneo para alcanzar dicho objetivo.

Puede haber indicaciones imprecisas o errores en cuanto a la descripción de las situaciones ante las que deberán ponerse en marcha las nuevas estrategias para hacer frente a los ladrones de tiempo.

Otras indicaciones imprecisas se refieren a la elección del momento del día, el establecimiento de otros parámetros relacionados con la acción a poner en marcha, como intensidad, duración o frecuencia, y el desconocimiento de pautas concretas ante las dificultades que puedan surgir.

También puede ocurrir que el objetivo de resultado sea desmotivador en alguno de los siguientes sentidos:

**Los objetivos de mejora del tiempo.  
Corrección de las desviaciones de la planificación**

---

- Existe desconocimiento del resultado o indicador de éxito a conseguir, esto resta capacidad de autorregulación del tiempo y esfuerzo a la persona.
- Como pasaba con los objetivos estratégicos, el objetivo de resultado es demasiado ambicioso y poco realista, o bien demasiado sencillo y no supone un reto motivador.

En todo caso, la adopción de medidas correctoras no debe verse como algo negativo; todos los procesos de cambio llevan su tiempo y progresivamente se van ajustando a la realidad, de forma que la corrección de la planificación hay que asumirla como una parte esencial de ésta.