

Tema 5: Orientación a resultados



Introducción

Cumplir con los objetivos siendo efectivos, en un día a día lleno de múltiples tareas que exigen atención inmediata y evitando que situaciones imprevistas o malos hábitos obstaculicen llegar a la meta, es el comportamiento esperado de una persona con orientación a resultados.

La planeación, organización y control, así como establecer objetivos inteligentes y alineados con la empresa, así como también el priorizar actividades reflejándolas en una agenda, no es suficiente para que la empresa considere que se está cumpliendo con lo que espera.

Ya se revisó que se necesita el autoconocimiento de los hábitos para tomar medidas de autocontrol que ayuden al desarrollo personal a través del fortalecimiento de la voluntad e instalación de buenos hábitos.

De esta manera, se agrega el hábito de la **proactividad** para, apoyar en el aseguramiento de **la orientación a resultados**, el cual se asocia con la **productividad**. El establecimiento de un objetivo da luz al camino a seguir, sin embargo, en el trayecto de este existen algunos otros acontecimientos internos y externos que pueden causar desvíos y hacer salir de la ruta trazada (ejemplo de estos son los malos hábitos, falta de enfoque, nivel bajo de energía, postergación, falta de motivación, dificultad para decir "no", falta de disciplina, distractores, tiempos muertos, entre otros). Conocer muy bien dichos obstáculos, así como la manera de afrontarlos, será el contenido de este tema.



Explicación

La orientación a resultados en la matriz de administración de tiempo y hábitos afines

En el tema anterior se revisó la manera en cómo se puede, desde el interior (autocontrol), contribuir o no al logro de una adecuada administración del tiempo y cómo la efectiva administración del tiempo implica que se apunte al cumplimiento de objetivos. La orientación a resultados se define como el direccionamiento de todos los esfuerzos hacia el cumplimiento del objetivo o meta esperada, manteniendo un estándar de excelencia, aceptando y calculando los desafíos a los que se puede enfrentar y mejorando el rendimiento.

Haciendo referencia a la Matriz de administración del tiempo de Covey, se puede observar que las actividades que apuntan al cumplimiento de objetivos, están situadas en el cuadrante II de lo Importante y No urgente. Este cuadrante se denomina también como el cuadrante de la Efectividad, que es lo que deseamos lograr con la administración del tiempo.

	Urgente	No urgente
Importante	<p>Cuadrante I NECESARIO</p> <p>Se trabaja en:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Crisis -Juntas de emergencia -Fechas límite de último minuto -Presiones por problemas -Eventos de imprevistos <p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estrés -Agotamiento -Administración de crisis -Rol bombero: siempre apagando incendios 	<p>Cuadrante II EFFECTIVIDAD</p> <p>Se trabaja en:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Trabajo productivo -Metas importantes -Pensamiento creativo -Planeación y actividades preventivas -Construcción de relaciones -Aprendizaje y crecimiento personal -Ocio, actividades recreativas -Afilarse la sierra -Construcción de la misión <p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> -Visión, perspectiva -Equilibrio -Disciplina -Control -Pocas crisis
No importante	<p>Cuadrante III DISTRACCIÓN</p> <p>Se trabaja en:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Interrupciones innecesarias -Reportes innecesarios -Juntas irrelevantes -Asuntos menores de otras personas -Correo no importante, tareas, llamadas, etc. 	<p>Cuadrante IV DESPERDICIO</p> <p>Se trabaja en:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Trabajo trivial -Actividades por evitar -Relajación excesiva, televisión, gaming, Internet -Ladrones del tiempo -Chismes

Resultados	Resultados
- Concentración en el corto plazo	-Irresponsabilidad total
-Administración de crisis	-Despido de empleos
-Carácter de camaleón, atento a la reputación	-Dependiendo de otros o gobernado por apremios básicos
- Considera que los planes y metas no valen la pena	
-Se siente impotente, excluido	

Matriz de administración del tiempo. Traducida de: FranklinCovey. (s/f). *Habit 3: Put first things first* ®. Recuperado el 1 de julio, 2021, de <https://www.franklincovey.com/habit-3/> y complementada con literatura de Covey, S. (2020). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Paidós (Original publicado en 1997)

La esencia de la administración efectiva del tiempo y hay que recordar que también de la vida, consiste en organizar y ejecutar prioridades equilibradas. Lograr trabajar en este cuadrante supone no solo la auto disciplina, sino que surja del centro de los principios personales ya que si la vida está centrada en factores extrínsecos (dinero, amigos, placer, etc.) se tenderá a trabajar en los cuadrantes I y III.

Trabajar con efectividad, el cuadrante II, supone cumplir con seis criterios (Covey, 2020, pp. 96):

1. **Coherencia.** Que exista armonía, integridad y unidad entre la visión y misión, roles y metas, prioridades y planes, deseos y disciplina. Tenerlos presentes en la agenda la cual debe contar con un espacio para incluir estos aspectos y poderlos consultar cada vez que se necesite.
2. **Equilibrio.** La agenda además de contener lo laboral, debe incluir los diversos roles que se tienen para evitar descuidarlos y así no desequilibrarse.
3. **Centrarse en el cuadrante II.** Se refiere a aplicase en la **prevención**. Se sugiere **que la base para la organización sea la semana** ya que proporciona mucho mayor equilibrio y contexto que la planificación diaria.
4. **Dimensión humana.** Tomar en cuenta que en la herramienta debe reflejarse no solo la distribución del tiempo (eficiencia) sino que se toma en cuenta a las personas (efectividad).
5. **Flexibilidad.** La herramienta que se utilice, que sea de acuerdo con el estilo, necesidades y métodos particulares.
6. **Portabilidad** La herramienta que se utilice debe ser portátil, al alcance, para que se puedan consultar los datos importantes cuando se requiera tomar una decisión.

El hábito que se trabaja en este cuadrante es el de la **PROACTIVIDAD**, que implica no solo iniciativa o hacer que las cosas sucedan, sino ser responsables de la vida propia. La conducta personal es una función de nuestras decisiones, no de las condiciones propias. (Covey, 2020, pp. 42).

Un comportamiento reactivo se ve afectado por el ambiente físico, social etc. en cambio, el comportamiento proactivo no se ve afectado por lo que sucede a su alrededor, las personas proactivas crean su propio clima. Una manera de identificar un comportamiento reactivo o proactivo es a través del lenguaje, Covey (2020, pp. 47), incluye las siguientes diferencias:

Lenguaje reactivo	Lenguaje proactivo
No puedo hacer nada.	Examinemos nuestras alternativas
Yo soy así.	Puedo optar por un enfoque distinto.
Me vuelve loco.	Controlo 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.

Así mismo, comenta que, los problemas que se afrontan caen en una de tres categorías: a) Control directo -involucra la conducta propia; b) Control indirecto (conducta de otras personas); c) inexistencia de control (sobre lo cual no se puede actuar, ej. realidades pasadas). Covey (2020, pp. 52). En este aspecto lo importante es estar consciente de las cosas en las que se puede tener influencia y actuar en consecuencia. Los problemas de control directo se resuelven trabajando sobre nuestros hábitos (dentro del círculo de influencia), los de control indirecto se resuelven cambiando los métodos de influencia personales. Por último, los problemas de la inexistencia de control suponen asumir la responsabilidad de modificar las actitudes personales: sonreír, aceptar auténtica y pacíficamente esos problemas y aprender a vivir con ellos, aunque no gusten. De este modo no se otorga el poder del control.

La orientación que da Covey a través de los cuadrantes tiene su fundamento en los principios de las personas, por ello, la esencia se conserva al combinarlo con cualquier herramienta de administración del tiempo como una agenda o una aplicación como Google docs, Gmail, Trello Quip, etc. los principios prevalecen.

2. La productividad y tratamiento de las actividades que la afectan



La orientación a resultados también tiene que ver con ser productivos. La productividad es una habilidad blanda necesaria demandada en estos tiempos para trascender de acuerdo con un estudio de The World Economic Forum publicado en 2016, citado en Gestión (2020, junio).

La productividad personal se ocupa de llegar a resultados eficientes. Hace 30 años se enseñaba a delegar, saber decir no para gestionar su tiempo. Hace 20 años se incorporó en cómo hacer las cosas primordiales de la mano de Covey. Hace 5 años, entra la neurociencia, profundizando en cómo pensamos y en cómo es que se realizan las tareas y hoy en día, en la persona que se es ante lo que hace, en el observador que mira lo que hace y lo que quiere hacer, en la responsabilidad de elegir (coaching). (Aranda I., 2013)

Para el logro de los objetivos se realizan actividades diarias que seleccionamos y priorizamos, usando la Matriz de Covey, se observa que hay actividades que caen en los cuadrantes III y IV que no aportan al logro de los objetivos trazados. Dave Crenshaw (2016), menciona 3 principios de productividad a las cuales enfocarse:

1. **Espacio:** Se refiere al espacio de trabajo. Es indispensable tenerlo en orden y limpio. Algunas sugerencias que van más allá hacen referencia a las 5S's de calidad.
2. **Tiempo:** Se refiere a crear una estructura en la semana para enfocarse en las actividades de más valor a pesar de los distractores que se presenten.

3. **Mente:** Se refiere a cómo mantenerse enfocado y con claridad de mente y no llenarla de actividades sin sentido ni razón en el objetivo.

Al definir objetivos, el siguiente paso es generar la lista de actividades o tareas a realizar las cuales se priorizan. De dicha priorización se generan actividades que no se deberían realizar de forma prioritaria, estas corresponden a las actividades denominadas ladrones del tiempo. También se derivan tareas que hacer, pero se están aplazando, es esto es lo que conocemos como procrastinación, la cual abordamos en el tema anterior y por último tenemos actividades que se deben delegar a otros porque no son tareas propias a esto se le conoce como el subsidio de trabajo ajeno. A continuación, se abordará sobre los ladrones del tiempo y la delegación de tareas:

Ladrones del tiempo

De acuerdo con Gómez (2018) existen muchas situaciones y actitudes que merman el tiempo o energía y disposición para su gestión adecuada. Muchas de ellas identificadas en los cuadrantes III y IV de Covey. Algunos de estos son:

- Acaparar el control total. Corresponde a querer tener control de todo y se quiera hacer todo por su cuenta, o bien por no delegar, lo que ocasiona un incumplimiento en la calidad de las tareas y un desgaste por estrés. O bien, si se delega, el control se haga al proceso en lugar del resultado, lo que es la misma situación.
- Ser multitask. Es querer hacer muchas cosas a la vez con la ilusión de ser más productivo, provocando todo lo contrario ya que se rinde menos y los errores se incrementan.
- Falta de prioridades. Proviene de una actitud personal. Priorizar tareas que no son importantes o urgentes puede traer como consecuencia que las actividades urgentes e importantes queden inconclusas al final del día, y sentir la sensación de haber perdido el tiempo.
- No saber decir "no". Se presenta muy frecuentemente por la tendencia a agradar o no quedar mal o no enfadar con alguien, llámese compañero, jefe, amigo o familiar. Se hacen sus tareas desestructurando la programación planeada. Es preciso aprender a detener estas situaciones con cortesía y educación, pero estableciendo límites firmes.
- Ser perfeccionista. Este ladrón reduce la productividad en pro de la excelencia. No se finaliza una actividad por intentar que quede lo más perfecta posible, provocando la desatención de otras actividades.
- La desconcentración. Representa un pozo sin fondo para el tiempo. Este ladrón puede corregirse invirtiendo en cultivándola (a través de ejercicios de mindfulness y de quitar las distracciones tales como los sonidos de las notificaciones, o las notificaciones en las computadoras, cualquier ruido que predisponga a caer en la desconcentración, adecuar el ambiente de ser posible).
- Impuntualidad. Si se inicia tarde y no queda solucionado, provoca una bola de nieve en la organización, que repercutirá en los días posteriores. La puntualidad es una virtud que se debe cultivar, ya que aporta beneficios a la gestión horaria.
- Visitas no programadas. Esto puede suceder con regularidad por las autoridades sanitarias y otras. Hacer lo posible por calendarizar, o bien, considerar un tiempo en la agenda calculando su frecuencia para atender este tipo de eventos.
- No tomar decisiones. ¿De qué forma es un ladrón? La relación tiene que ver con la lentitud de estas. Suele pasar cuando hay la necesidad de querer tener toda la información y cabos sueltos para poder tomar la decisión. Lo que se debe contemplar es que nunca se va a conocer todo y el tiempo sigue avanzando. Hay que considerar solo que se esté aceptablemente informado.
- Reuniones. Representan un ladrón de tiempo si no son planeadas adecuadamente. Es importante realizar solo las necesarias, llevar una agenda del día bien planeado y asegurar la participación de las personas clave.
- Correo electrónico y llamadas. Son necesarios, pero no habituales. Para evitar este ladrón es plantearse su horario de atención y apearse a este.
- Horarios irreales. Evitar saturar la agenda, ya que el no cumplirla causa frustración. Programar al 65% del tiempo para dejar espacio a imprevistos.
- Entorno desorganizado. Está relacionado con los principios de productividad revisados. Además de no ser agradable, se pierde tiempo cuando algo se necesita. Esto va desde el orden de las cosas alrededor, hasta los archivos de trabajo y contactos en el móvil.



Delegar



Para ampliar este tema en el ámbito de la industria farmacéutica, (Amado & Moles 2007), hacen referencia a que, si personas a cargo de un equipo (como el ROC o gestor de la sucursal), quieren aprovechar mejor su tiempo y el de su equipo, necesitan delegar, aunque esto al principio cueste en su adecuación. La delegación implica aprender a ser flexibles y aprovechar el talento y habilidades del equipo. Para esto, se hace necesario trabajar en dos frentes:

1. *El personal.* Mentalizarse a delegar. Empezando con tareas rutinarias que impliquen un tiempo importante para el ROC o gestor y que no necesariamente ocupa de conocimiento especial para poder realizarlas.
2. *La selección del equipo.* Implica conocer las habilidades y capacidades del equipo para delegar con más seguridad y efectividad. Capacitar en caso de ser necesario en lo que se requiera. Se puede

hacer ejercicios donde se les rete celebrando sus aciertos y analizando sus áreas de oportunidad.

Si se delega, se pueden obtener hasta tres horas del día o trabajar una menos, necesaria para dedicar a pensar.

Las actividades delegables son aquellas que tienen bajo nivel de dificultad y que cualquier persona lo puede realizar, también tareas que no motiven y que no sean imprescindibles en el desarrollo personal del ROC pero que sí lo sean para miembros de su equipo por representarles un reto.

Beneficios de delegar

De acuerdo con Amado & Moles (2007) una delegación bien entendida, esto es, que no sea un desentendimiento del cumplimiento de sus obligaciones personales, trae las siguientes ventajas:

- Implica la optimización del tiempo global de la(s) farmacia(s). Para el titular implicará un tiempo necesario para atender tareas prioritarias e intransferibles.
- Mejora la capacidad y talento del equipo al darles oportunidad de asumir nuevos retos y utilizar todo su potencial.
- Es una fuente de motivación.
- Pone en evidencia la confianza en el equipo.
- Supone un claro aprovechamiento del tiempo porque en ausencia del titular o el responsable de un equipo o área, el trabajo fluye sin problema.

Aunque la delegación supone muchas ventajas no siempre se es capaz de llevarlo a la práctica. Algunos obstáculos para hacerlo es el exceso de perfeccionismo, la falta de definición de atribuciones y actividades y la carencia de un proceso de seguimiento y control.

En conclusión, para llevar a cabo una buena delegación:

1. Definir objetivos
2. Identificar lo delegable
3. Seleccionar a la persona con la capacidad, habilidad de realizar la tarea.
4. Establecer un control y seguimiento
5. Motivar

3. Técnicas para incentivar la productividad

A continuación se proporcionan algunas de las técnicas que se pueden adoptar a la hora de llevar a cabo la administración del tiempo y que apoyan directamente a la orientación a resultados.

1. En cuanto a la matriz de Covey:

	Urgente	No urgente
Importante	Cuadrante I ACCIÓN INMEDIATA Se trabaja en: Acciones para realizar en el momento para evitar consecuencias negativas	Cuadrante II PLANIFICAR Se trabaja en: Actividades que implican el cumplimiento de los objetivos que deben planearse para cumplir en su momento.
No importante	Cuadrante III DELEGAR Se trabaja en: Acciones relacionadas con intereses ajenos y que no aportan al cumplimiento de objetivos propios.	Cuadrante IV ELIMINAR O POSTERGAR Se trabaja en: Actividades vanas o sin sentido.

- Trabajar en el cuadrante I y II. Al trabajar más en el cuadrante II, se reduce el I.
- Al delegar actividades que recaen en el cuadrante III, proporciona más tiempo para enfocarse en actividades importantes.
- Al eliminar las actividades del cuadrante IV, se libera tiempo a favor y se direcciona al enfoque en resultados.

2. Técnica 80/20 para determinar las actividades que más contribuyen a los resultados.

Como se ha explicado en temas anteriores, esta técnica es útil para identificar las actividades más relevantes del día ya que si son identificadas se podrá lograr el enfoque en estas para optimizar los tiempos ya que la productividad depende del enfoque de los esfuerzos más que el número de horas utilizados en una actividad (Crenshaw, 2016).

3. Técnica del Pomodoro. Utilizarla si se es de las personas que se distraen con cualquier estímulo. La técnica consiste en estructurar el tiempo en momentos productivos sin interrupciones, intercalando con pequeños descansos entre esos momentos. Con esto se logra llevar a cabo más tareas de lo normal:

- Se trabaja 25 minutos continuos (un Pomodoro) en una sola tarea
- Tomar un descanso de 5 minutos

Esto es acumulable, es decir, se puede tomar un descanso de 20 minutos cada 4 Pomodoros. Con esto se logra la ventaja de la concentración por cierto tiempo y un tiempo para despejar la mente. También se recomienda (Valles 2020):

- Informar a tus colegas sobre lo que llevarás a cabo para que no te interrumpan en los Pomodoros.
- Informar o negociar los tiempos en los que se estará disponible para atenderlos

Se puede hacer uso de un timer cualquiera o descargar alguna aplicación como Be Focused para mac o iPhone por su accesibilidad y porque monitorea todas las tareas efectuadas y llevar la cuenta de los Pomodoros, o busca para Android apps para Pomodoro.

El estado de flujo es cuando se lleva a cabo una tarea o un reto y se cuenta con la capacidad y habilidad para llevarlo a cabo (balance entre la dificultad y las competencias personales). Es un instrumento autoría de Mihaly Csikszentmihályi, citado en Machado, (s/f), que sirve para tener el mejor rendimiento y se pueda tener la mayor cantidad de concentración en las tareas propias.

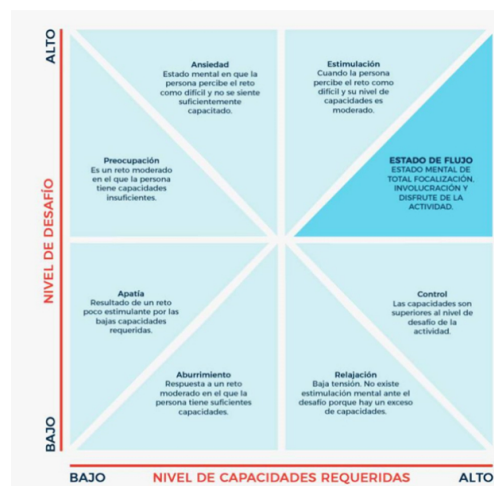


Figura extraída de <https://www.uptitudigital.com/fluir-csikszentmihalyi/>, solo para fines educativos.

La gráfica muestra que el estado de FLOW está entre el control y la estimulación por lo que si se presenta un gran reto pero se carece de habilidades, se caerá en la ansiedad y angustia. Cuando por el contrario no llega al nivel de tus capacidades, la sensación será de relajamiento o aburrimiento. La utilidad de esta representación es la combinación con la técnica Pomodoro para saber cuánto tiempo dedicarle a cada tarea y/o pedir ayuda o delegarla.

4. Retroalimentación

Es importante crear espacios y ambientes que propicien la comunicación en todo sentido.

Dar seguimiento a las acciones por parte de un ROC a los miembros de su equipo, es fundamental para realizar correcciones en el camino, así como quitar el estrés hacia el desempeño realizado. La retroalimentación debe hacerse con actitud positiva y constructiva ya que el objetivo principal es estimular una buena acción que impacte positivamente en el logro de los objetivos marcados.

La retroalimentación efectiva debe relacionarse a los aspectos de desempeño de los miembros del equipo, debe ser específica, constructiva y oportuna.

Cierre

Para utilizar el tiempo de manera óptima, se debe primero, determinar el rumbo al cual dirigirse, para ello se trazan objetivos o metas, se les da coherencia, se priorizan y se aplica al cumplimiento de estos. Las empresas buscan y miden los resultados en el desempeño no por la cantidad de tiempo invertido en el trabajo, sino por las metas u objetivos cumplidos (resultados), por lo que el término de productividad está relacionado con la orientación a resultados (objetivos).

Trabajar con orientación a resultados es trabajar en el cuadrante de lo importante y no urgente de Covey y representa una actitud proactiva hacia el cumplimiento de los resultados, de programar en el día a día las acciones pertinentes que lleven a un avance en su conclusión. Sin embargo, en ese camino, existen factores de tipo interno y externo que impiden o retrasan los resultados, llamados "ladrones del tiempo" que es importante identificar haciendo un ejercicio de reflexión para actuar en consecuencia y dejar fluir las actividades conforme a lo planeado.

La productividad se ve incentivada en tanto se trabaje en el cuadrante I y II (trabajando más en el II el I se reduce), y evitar el cuadrante IV y de ser posible el III (o bien, aplicar acciones que impidan el robo del tiempo en este). Aplicar técnicas como el principio de Pareto, Pomodoro, Retroalimentación, apoyarán a ser más productivos y cercanos a la orientación a resultados.



Referencias bibliográficas

- Amado J. & Moles G. (septiembre, 2007). Gestión del tiempo de trabajo. Estrategia. Vol. 21, No. 8. <https://www.elsevier.es/es-revista-farmacía-profesional-3-pdf-13109785>
- Aranda I. (noviembre, 2013). Cómo organizarnos para conseguir resultados extraordinarios. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*. Pp. 38-41. <https://binged.it/3i21jhc>
- Covey, S. (2020). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Paidós (Original publicado en 1997)
- Crenshaw, D. (2016). The 3 principles to increase productivity. Davecrenshaw. <https://davecrenshaw.com/increase-productivity/>
- Crenshaw, D. (2016). What is Your Productivity Style. Dave Crenshaw, Get Your Result. <https://davecrenshaw.com/productivity-style/>
- Gestión (junio, 2020). 7 habilidades blandas necesarias en el mundo laboral de hoy. *Gestión*. <https://bit.ly/2UPStdD>
- Gómez, J. (2018). Las claves de la Gestión del tiempo. CEREM. <https://bit.ly/3zBUqcm>
- Machado, J. (s/f) ¿Qué es fluir o estado de flow?. Uptitud digital. <https://www.uptitudigital.com/fluir-csikszentmihalyi/>
- Valles Y. (2020). Gestión del tiempo con la técnica Pomodoro: recomendaciones. *Experto Pyme*. <https://www.expertopyme.com/gestion-del-tiempo/>

Para saber más

- Para conocer más acerca de **cómo alcanzar la productividad**, te sugerimos ver lo siguiente:
Rodríguez, P. (2019). 7 pasos para alcanzar la productividad. TEDxPlayaMiramar. [video] Recuperado de <https://bit.ly/3l0KWtN>
- Para conocer más acerca de **la productividad personal y orientación al logro**, te sugerimos ver lo siguiente:
AICAD Business School (2020). Productividad personal. 7 Claves para ser más productivo + Orientación al logro. AICAD [video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=qCH8Zkxleyc>

Lecturas

- Para conocer más acerca de **las características de las personas proactivas**, te sugerimos leer lo siguiente:
EEE (2015). *Características de las personas proactivas*. Escuela Europea de Excelencia. <https://www.escolaeuropeaexcelencia.com/2015/02/caracteristicas-personas-proactivas/>
- Para conocer más acerca de **La importancia de una buena gestión del tiempo con orientación a resultados**, te sugerimos leer lo siguiente:
Equipo EKON. (2020). *La importancia de una buena gestión del tiempo para tu empresa*. EKON. <https://www.ekon.es/gestion-del-tiempo-empresa/>
- Para conocer más acerca de **la orientación a resultados**, te sugerimos leer lo siguiente:
Grupo Human. (2018). *Orientación a resultado: una filosofía de trabajo*. Grupo Human. Recuperado de <https://bit.ly/3rzsGSZ>

Checkpoint

Asegúrate de:

- La importancia de trabajar las actividades del **cuadrante de lo importante y no urgente**, así como fomentar el hábito de la **proactividad** para la orientación y logro de resultados.
- Identificar los **ladrones del tiempo** y sus posibles correcciones.
- Identificar las **técnicas de productividad**.

