



Planeación y organización

MANDOS MEDIOS

Definición Cinépolis: Capacidad para establecer prioridades, elaborar un plan de trabajo y hacer uso eficiente de los recursos.

PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN EN LA COTIDIANIDAD LABORAL

MANDOS MEDIOS



“No tengo sueños, sino proyectos”
Karl Lagerfeld.

Competencia de planeación y organización Cinépolis

Moviliza y asigna los recursos necesarios para la realización de tareas críticas. Se coordina eficazmente con socios internos y externos. Define un plan de actividades evitando atrasos y conflictos.

La vida laboral se ha ido transformado paulatinamente por muchos factores. Nuestros padres y abuelos también trabajaron duro, pero hoy, con las presiones que representa la tecnología, las demandas de los clientes, la transformación de los bienes y los servicios, la creación de nuevas plataformas de negocios, entre otros, han contribuido a que tengamos que responder ante retos laborales de maneras más creativas, rápidas e inteligentes.

En lo que respecta al logro de proyectos, por ejemplo, que requieren de cooperación y organización de varias o muchas personas, uno de los retos mayores consiste en lograr la coordinación efectiva de tareas de un colectivo de personas que tiene planes y exigencias laborales diversas.

Por ello, es vital aprender a gestionar las acciones colaborativas y colectivas para lograr una misma meta.

Ve este vídeo que explica el origen de la necesidad de crear una gestión de proyectos.



¿Qué concluyes sobre la importancia de gestionar de manera efectiva los proyectos laborales? ¿Gestionas de manera eficiente los proyectos en los que participas?





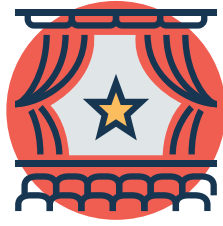
AUTODIAGNÓSTICO

1. ¿Cómo definirías la manera en la que se realiza actualmente la coordinación de tareas en conjunto con tus pares o colaboradores?
2. ¿Qué estrategias conoces para lograr una planeación y organización efectiva de los proyectos en los que participas?
3. ¿Cuáles consideras que son los principales obstáculos para lograr una planeación y organización efectiva en los proyectos en los que participas?
4. ¿Cuáles consideras que son los principales factores de éxito para lograr una planeación y organización efectiva en los proyectos en los que participas?
5. ¿Has conversado con tu jefe inmediato con respecto a la planeación y organización que requiere un proyecto? En caso de que sí: ¿qué han comentado?



Evidencia 1. Autodiagnóstico.

Un portafolio de evidencias es una carpeta digital personal en donde debes guardar todos tus documentos elaborados, prácticas y reflexiones personales que servirán como evidencias en el momento de evaluar tu participación en el curso. Este autodiagnóstico es tu Evidencia 1.



ESCENARIO

Ya que has reflexionado sobre los proyectos laborales en los que estás inmerso, vamos ahora a centrarnos en desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes idóneos que te ayuden a planear y organizar proyectos de una manera que te sientas más satisfecho y que cumpla las metas propuestas.

¿Qué debo saber antes de realizar un proyecto de manera exitosa?

¿Qué debo hacer durante el desarrollo de un proyecto para cumplir sus metas?

Te proponemos vivir una experiencia de gestión de un proyecto. Te vamos a ir acompañando paso a paso para que puedas lograr las metas que te propongas.

¿Estás listo para que te retemos?





RETO:

“PLANEA Y ORGANIZA UN PROYECTO QUE CUMPLA LAS METAS PROPUESTAS EN TIEMPO Y FORMA.”

Objetivo: “Gestionar un proyecto utilizando metodologías de gestión con miembros de tu grupo de trabajo o compañeros.”



***OJO:** no se trata de solamente aplicar técnicas en un proyecto, sino en que ahora vivas los proyectos de una manera en la que, paso a paso, apliques herramientas probadas de gestión.*



Pasos para resolver el reto

da click a cada ícono para ir al contenido didáctico

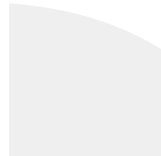
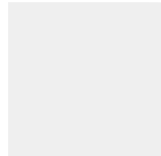
Fase preliminar.
Identifica un proyecto laboral importante.



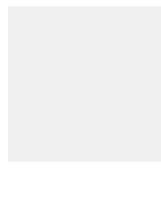
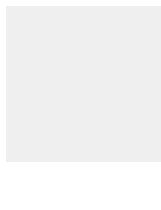
Identifica los **principios generales** de la metodología de gestión Kanban.



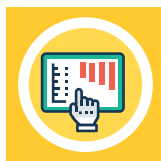
Utiliza alguna de las **herramientas** para visualizar tu proyecto en etapas y actividades.



Acuerden las **alertas** para la detección de tareas críticas. (tiempo, recursos, personas)



Define los **indicadores** con los cuales medirás el éxito/fracaso del proyecto cuando se ponga en marcha.



Lleva a cabo tu estrategia y recuerda medir los indicadores que identifican si lograste tu objetivo.



¡Misión cumplida!



Evaluación y retroalimentación final.



¿Te gustaría saber más de este tema?
Aquí hay opciones que pueden ser de tu interés.





IDENTIFICA UN PROYECTO LABORAL IMPORTANTE.

Fases de un proyecto: el Ciclo de Deming

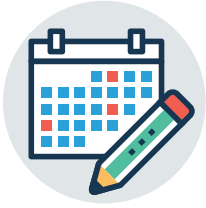
En 1950 E. Deming toma y difunde como una alternativa para encarar los proyectos de acción o mejora sobre los procesos propios, una técnica desarrollada por W. A. Shewart entre 1930 y 1940 para organizar el trabajo y seguimiento de proyectos de cualquier tipo externos o internos (por tal motivo en Japón lo llaman “Ciclo Deming”).

El método consiste en aplicar 4 pasos perfectamente definidos, toda vez que se quiera llevar adelante y fundamentalmente “completar” un proyecto.

Gráficamente al ciclo Shewhart se lo representa del siguiente modo y por las letras que aparecen se lo suele llamar también “**Ciclo PDCA**”:



www.sbaconsultores.es



Paso 1. PLANIFICAR (PLAN). Sector P.

Primero se debe analizar y estudiar el proceso decidiendo que cambios pueden mejorarlo y en que forma se llevarán a cabo. Para lograrlo es conveniente trabajar en 5 pasos sucesivos que son:

1. Definir el objetivo.
2. Recopilar los datos.
3. Elaborar el diagnóstico.
4. Elaborar pronósticos.
5. Planificar las acciones: personas, tiempos, recursos que sean requeridos. Un adecuado Diagrama de Gantt puede convertirse en valioso. Cada proyecto cuenta con tiempos o dinámicas muy diferentes y este plan debe reflejarlo.



Paso 2. HACER (DO). Sector D.

A continuación, se debe efectuar el cambio y/o las acciones proyectadas según la decisión que se haya tomado y la planificación que se ha realizado. Estas deben contener las etapas que correspondan al planteamiento realizado y deberán coordinarse entre quienes participen y en los tiempos acordados.



Paso 3. VERIFICAR (CHECK). Sector C.

Una vez realizada la acción e instaurado el cambio, se debe verificar. Ello significa observar y medir los efectos producidos por el cambio realizado al proceso, sin olvidar de comparar las metas proyectadas con los resultados obtenidos chequeando si se ha logrado el objetivo del previsto.



Paso 4. ACTUAR (ACTION). Sector A.

Para terminar el ciclo se deben estudiar los resultados desde la óptica del rédito que nos deja el trabajo en nuestros resultados, tanto de la tarea lograda como del “saber hacer” (know-how) de tal manera que nos permita una mejora continua.



Paso 5. INICIAR OTRA VUELTA DE MEJORA.

Consiste en repetir el Paso 1, pero en una nueva dimensión o estado, debido a la mejora realizada; y allí, INICIAR OTRA VUELTA DE MEJORA.



Paso 1. Métodos de Gestión

Método Kanban

(Anderson & Carmichael, 2016)

“Tener demasiado trabajo no finalizado o parcialmente completado es un desperdicio de tiempo, de dinero y alarga los tiempos de entrega, impidiendo que la organización pueda responder a sus clientes y a circunstancias cambiantes y oportunidades de mejora”.

David Anderson

El método Kanban es un método que muestra cómo funciona nuestra manera de trabajar. Nos da un entendimiento del trabajo que hacemos como parte de un proyecto compartido. El uso de este método ha potencializado la comunicación y colaboración entre personas lo que logra un flujo equilibrado del trabajo. Este método fue originado por David J Anderson inicialmente aplicado en contextos de desarrollo de software y que actualmente es posible aplicarlo a cualquier negocio.

Cada organización es una red de individuos, conectados psicológicamente y sociológicamente para resistir al cambio y para ello hay seis principios fundacionales de Kanban, los cuales pueden ser divididos en dos grupos: los principios de gestión de cambio y los principios de entrega o despliegue de servicios.





Principios de gestión del cambio:

1. **Empezar** con lo que estés haciendo ahora: **Entender** los procesos actuales tal y como están siendo realizados en la actualidad, y respetar los roles actuales, las responsabilidades de cada persona y los puestos de trabajo.
2. **Acordar** en buscar la mejora a través del cambio evolutivo.
3. **Fomentar** el liderazgo en cada nivel de la organización — desde las contribuciones individuales de cada persona hasta las posiciones más senior de la organización.



Principios de despliegue de servicios:

1. **Entender** las necesidades y expectativas de tus clientes y focalizarse en ellas.
2. **Gestionar** el trabajo: dejar que la gente se auto-organice alrededor de las tareas.
3. **Evolucionar** las políticas para mejorar los resultados hacia el cliente y del negocio

Hay que distinguir entre el método Kanban y el tablero Kanban.



El método Kanban se basa en hacer visible lo que de otro modo es trabajo del conocimiento intangible, para asegurar que el servicio funciona con la cantidad de trabajo correcta — trabajo que es requerido y necesitado por el cliente y que el servicio tiene la capacidad de entrega



Para realizar esto, utilizamos un sistema kanban — un sistema de flujo de entrega que limita la cantidad de trabajo en progreso (WiP, del inglés Work In Progress) utilizando señales visuales

Para saber más: Puede obtener una guía gratuita del método Kanban en el siguiente enlace.
<http://leankanban.com/guide/>
<http://blog.jmbeas.es/2016/06/12/el-metodo-kanban/>



Paso 2. Herramientas

Tablero Kanban

(Anderson & Carmichael, 2016)

En su libro Kanban: un exitoso cambio evolutivo para tu negocio tecnológico (2004), David Anderson destaca las seis reglas principales de construcción del tablero.



1. Visualizar el trabajo y sus fases. Las columnas y estados del tablero dependen del proceso, debe ser claro quién realiza las acciones y cuál es la prioridad de cada tarea.



2. Limitar el trabajo en curso. Al iniciar el proceso debe definirse el número máximo de tareas a realizar en cada fase; esto con la finalidad de cerrar tareas antes de comenzar con nuevas asignaciones. (El trabajo en curso se reconoce como WiP por sus siglas en inglés (Work in progress))



3. Medir y gestionar el flujo. El tablero Kanban busca focalizar los esfuerzos en actividades clave y gestionar el trabajo de una manera auto-organizada alrededor de las tareas.



4. Hacer explícitas las políticas. Se ha observado que una práctica fundamental es hacer explícitas las políticas en un mecanismo visible para que puedan ser consideradas en las decisiones.



5. Implementar ciclos de feedback. Las oportunidades de retroalimentación dirigen los cambios ajustes requeridos para alinear la estrategia, tener coordinación en las operaciones, gestionar los riesgos, mejorar el servicio y asegurar los resultados como lo planeado.



6. Mejorar de manera colaborativa. El entorno cambia constantemente y como tal se requiere estar en continuo proceso de evolución.



Ve el siguiente video que muestra qué es el Tablero Kanban y cómo utilizarlo.

El tablero Kanban puede ser construido de una manera muy sencilla. Un corcho, una pizarra, una plantilla pueden funcionar muy bien. Debe quedar a la vista de todos los involucrados en el proyecto y todos deben conocer muy bien su funcionamiento y las políticas que regirán el sistema.

Se han desarrollado también algunas aplicaciones digitales que permiten un tablero Kanban común en el cual todos los participantes puedan tener la vista del proceso de manera virtual.

Consulta aquí algunas de las herramientas digitales disponibles:



Trello es una opción gratuita que permite clasificar las tareas, definir actividades, colaboración en tiempo real en línea, entre otras alternativas. <https://trello.com/>

kanban tool

Kanban Tool es una opción que incluye dashboards construidos por tipos de actividad así como herramientas estándar para análisis. <https://kanbantool.com/>



Kanbanize está enfocada a la colaboración en los proyectos y permite una comunicación ágil entre participantes. Cuenta con una versión gratuita. <https://kanbanize.com/es/>



Para saber más:

En el siguiente sitio conocerá la metodología de Kanban así como la herramienta digital que ofrece este desarrollador.

<https://kanbantool.com/es/metodologia-kanban>

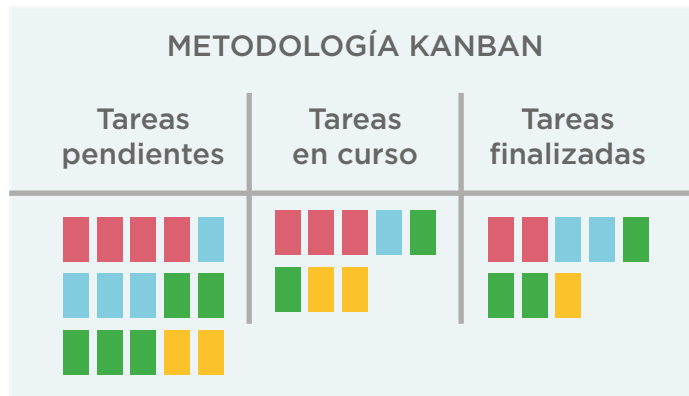


Paso 3. Indicaciones

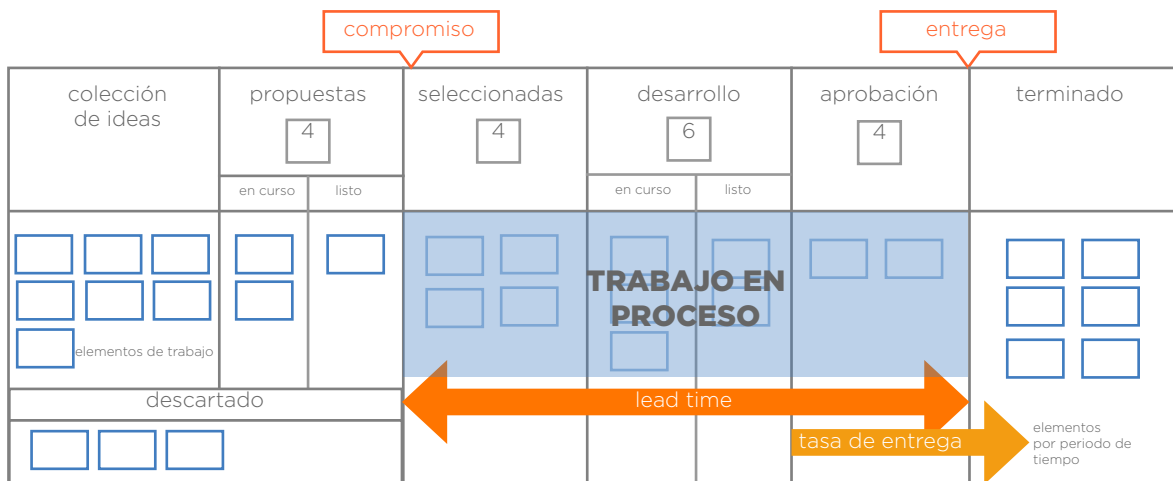
Tablero Kanban

El tablero representa un sistema de flujo en el que los elementos del trabajo fluyen a través de diversas etapas de un proceso de izquierda a derecha, clasificados en columnas que representan un estatus del proceso y las tarjetas de colores representan los diferentes procesos o tareas a realizar. (Merino, 2015)

Para que el sistema Kanban se construya de manera eficiente deben existir señales visuales para observar el flujo de las tareas a lo largo del tablero. En el tablero deben existir al menos tres columnas: una columna asignada para la colección de tareas o trabajos, para las tareas que están en progreso y para las tareas terminadas.

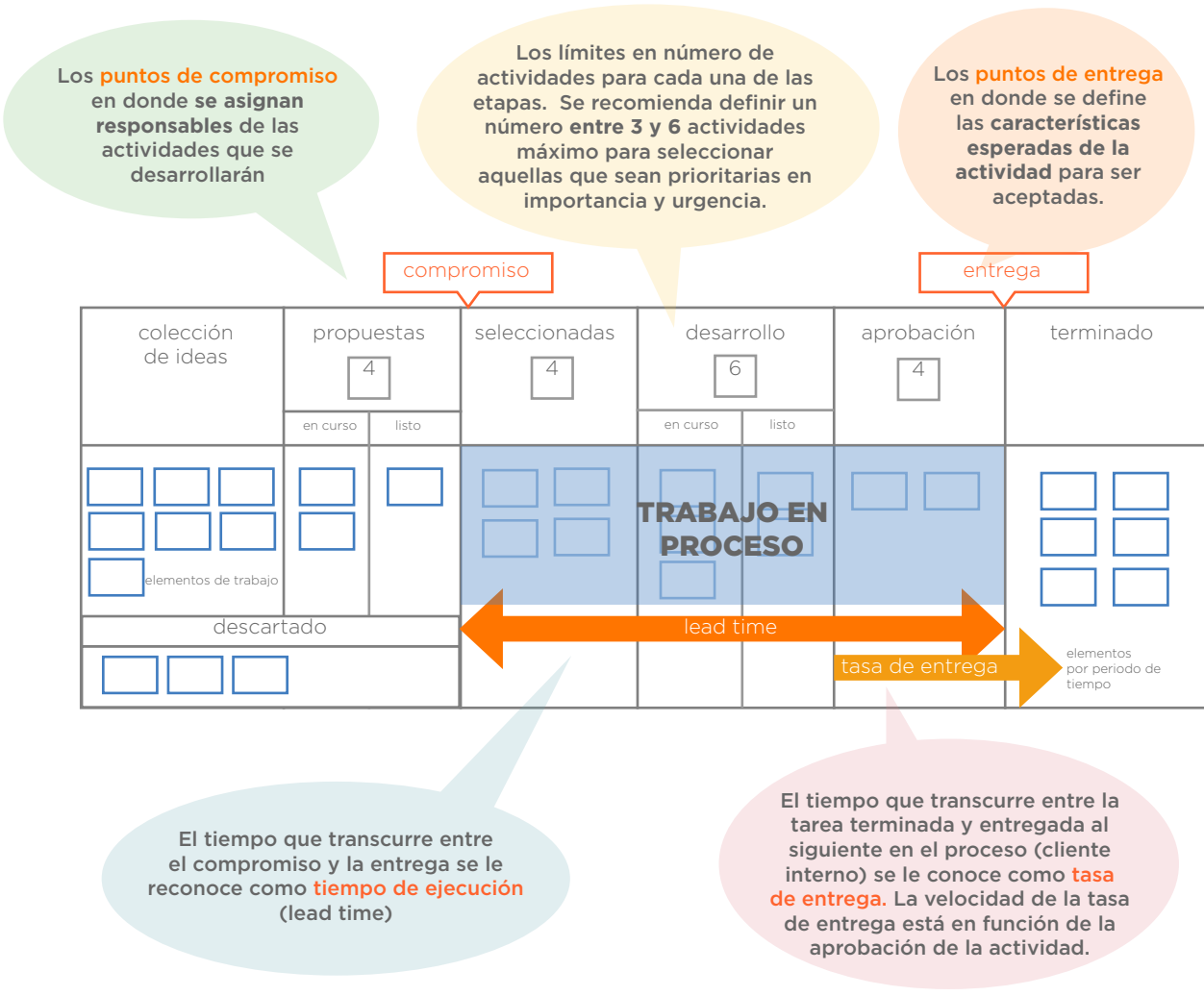


Algunos tableros más detallados describen el proceso con más de tres etapas, por ejemplo: la colección de ideas para atender un proyecto o problema, las propuestas aceptadas por el grupo, Las propuestas seleccionadas para acción, las actividades en desarrollo, las actividades en proceso de aprobación y las terminadas.



El número de columnas y sus clasificaciones son acuerdos de quien desarrolla el proyecto y tiene como objetivo tener visualizadas las etapas del proyecto por todos los miembros que trabajan en él.

Los indicadores que apoyan en el tablero para su uso adecuado durante el proyecto en gestión son:



Siempre debe tomarse en cuenta el tiempo desde la planeación hasta que se concluye el proceso realizado. Conocer el costo del retraso en función del tiempo. Las actividades se clasifican en función de su costo de retraso en 4 categorías: urgente, fecha fija, estándar e intangible. Por ejemplo, el tiempo de entrega a un cliente, el ritmo de despliegue o entrega, la tasa de errores, etc.

Para saber más: Una manera gráfica de observar cómo funciona el tablero Kanban se muestra en el siguiente blog. <http://blog.crisp.se/2009/06/26/henrikkniberg/1246053060000>



El siguiente video muestra un ejemplo para medir el WiP (Trabajo en proceso)





Paso 4. Trabajo Colaborativo

“La clave para ganar competencias en las acciones de coordinación se encuentra en el dominio de las promesas”.

Rafael Echeverría



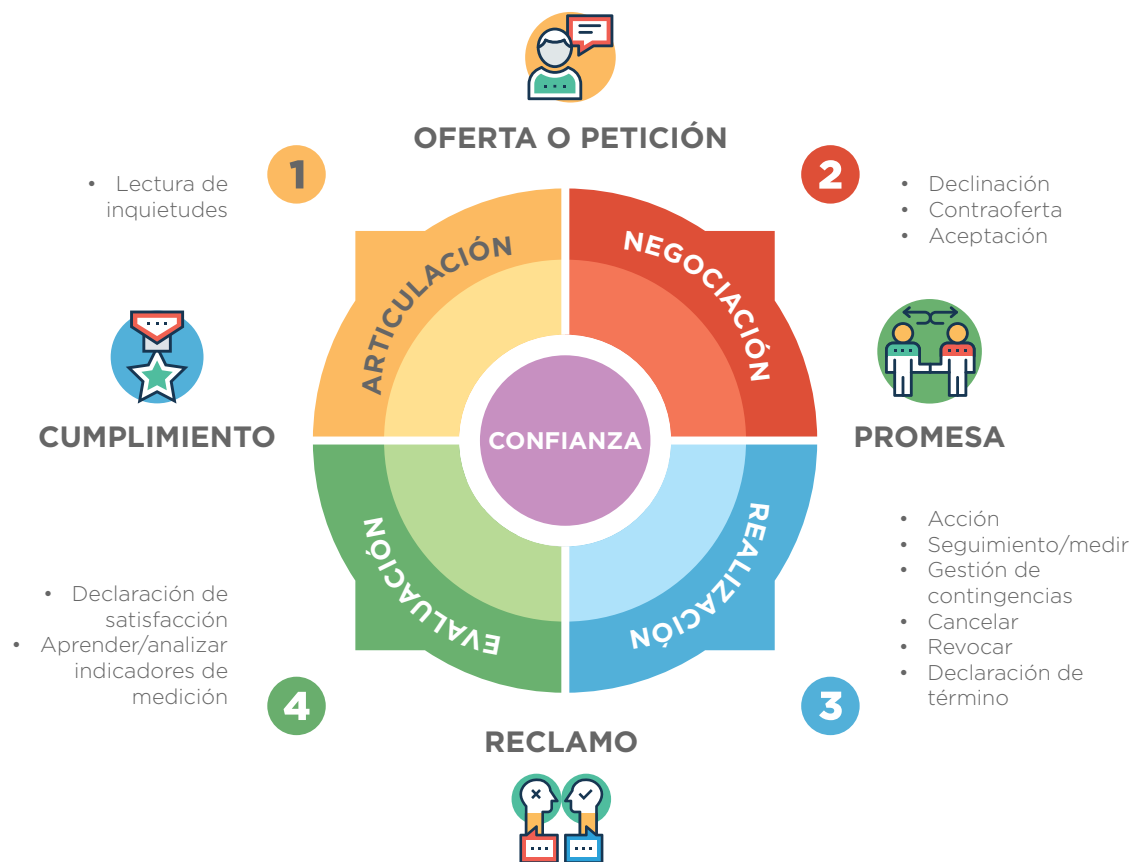
Observar, limitar y optimizar la cantidad de trabajo en progreso es esencial para tener éxito en la gestión de un proyecto, como resultado se consigue mejorar el tiempo de entrega de servicio, mejora la calidad y aumenta la tasa de entrega.

El comportamiento de gestión inefectiva se centra en maximizar la capacidad de las personas y recursos intentando asegurar que todo el mundo está “ocupado” y con suficiente trabajo pendiente para que no se produzca ningún tiempo de inactividad. Como resultado la gente se puede sentir sobrecargada con la cantidad de cosas que tienen que hacer y aceptar solo las tareas en las que han sido instruidos explícitamente; así pueden perder la vista sobre el servicio que ofrecen y cómo esto contribuye a los objetivos globales de la organización y de sus clientes.

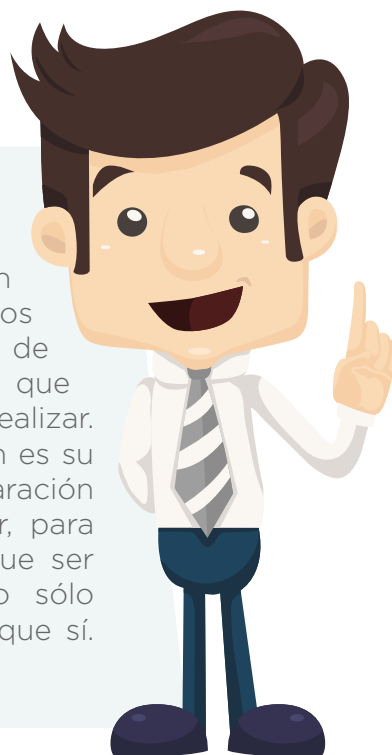
Rafael Echeverría, consultor experto en el Ciclo de la Promesa, dice que en el momento en el que una promesa se formula, desde ese momento, quien recibe la promesa ya puede estar tomando acciones contando con ella. Por lo que la simple promesa cambia la realidad y las acciones que se emprenden. Muchas de las acciones que se toman se fundan en el hecho de que contamos con promesas que otros nos han hecho, aunque todavía ellas no se hayan cumplido.



Revisa el siguiente video que muestra el ciclo de la promesa que propone este autor (4 minutos).



El éxito de una petición o de una oferta no sólo depende de quien pide u ofrece, sino de quién debe aceptarla. Hemos dicho que no pedimos por el placer de pedir sino por la expectativa de obtener del otro una declaración de aceptación que lo conduzca a realizar la acción que le pedimos realizar. Un importante indicador de éxito de una petición es su capacidad de obtener como respuesta una declaración de aceptación. Para que ello suceda, vale decir, para que el interlocutor acepte mi petición, tengo que ser capaz de mostrarle las posibilidades que, no sólo para mí, sino para él, conlleva el que responda que sí.





Paso 5. Alertas para tareas críticas

Las revisiones muy frecuentes pueden obligar a cambiar las cosas antes de observar resultados de las actividades diseñadas y bajar el rendimiento por exceso de revisiones. Pero si no son suficientemente frecuentes puede bajar el ritmo de trabajo y obtener tiempos de proceso más largos.

El sistema Kanban recomienda siete procesos que requieren definir las tareas críticas y sus sistemas de alerta.



1. Revisión de la estrategia. Definir las actividades críticas y percibir su entorno con el fin de observar oportunamente alertas en caso de tener posibilidad de no cumplirlas.



2. Revisión de las operaciones. Definir los recursos críticos y las actividades asociadas a los mismos.



3. Revisión de riesgos. Definir los riesgos de los momentos de entregas e identificar los riesgos que pueden afectar su conclusión.



4. Revisión de las sesiones de retroalimentación. Definir los momentos de revisión que permitan una discusión abierta y la creación de acciones contingentes innovadoras.



5. Revisión rutinaria. Es normalmente una revisión diaria de auto-organización que debe ser breve en un formato “de pie” para fomentar un encuentro corto y energético enfocado a completar los elementos de trabajo y desbloquear asuntos.



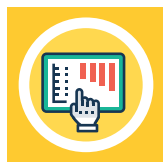
6. Revisión de procesos. Una reunión breve para mover los ítems de trabajo a lo largo del flujo del proceso.



7. Revisión de entregas. Espacio para revisar y supervisar entregas.

Cuando una tarea crítica se ha convertido en un cuello de botella será entonces necesario entrar en la búsqueda de la solución o en la **selección de la acción apropiada**. Pero una vez que hemos seleccionado la acción apropiada, todavía nos queda establecer **las condiciones de satisfacción (incluyendo el tiempo)** con las que dicha acción requiere ser ejecutada para responder adecuadamente a la inquietud inicial. Por último, muchas veces no basta con establecer condiciones de satisfacción. Para limitar todavía más las zonas de ambigüedad, puede ser conveniente **traducir las condiciones de satisfacción en una clara definición de estándares** que permitan ser utilizados al final de ciclo para evaluar el cumplimiento. En esta fase de creación de contexto nos desplazamos, por lo tanto, de una vaga inquietud inicial a la posibilidad de articular una petición concreta.

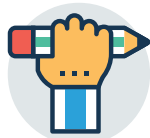




Paso 6. Tips para llevar a cabo tu estrategia.



1. Recuerda que al establecer la estrategia a llevar a cabo, es imprescindible que ésta sea diseñada partiendo como paso número 1 de la determinación del objetivo que el proyecto debe cumplir.



2. Procura ser consistente. Te recomendamos empezar por lo que estés haciendo ahora.



3. Ten en mente que los procesos de los que formas parte, están siendo realizados en la actualidad desde las responsabilidades de cada persona y sus puestos de trabajo. Por lo que tu estrategia debe tener siempre esto en cuenta.



4. Tu estrategia debe definir el número máximo de tareas a realizar en cada fase del proyecto.



5. Recuerda que siempre hay imprevistos. Por ello, considera en tu estrategia los márgenes suficientes para que tú mismo no impidas el desarrollo del proyecto.



6. No comiences a actuar sin tener claro el plan de acción. Cuando visualizamos de inmediato las tareas por hacer, a veces caemos en el error de querer planear en la marcha y lo mejor es visualizar y aclarar cada componente de tu estrategia previo a implementarla.



7. Considera en tu estrategia el feedback. El último paso de un proyecto no es cuando éste se termina, sino cuando ha sido evaluado, reflexionado y permite una mejora continua.



8. Si las cosas no resultaron como las planeaste en tu estrategia, ese resultado en sí mismo es una gran oportunidad de aprendizaje. **Analiza los factores que te llevaron a los resultados alcanzados,** busca la mejora colaborativa de quienes hayan participado y pon en práctica esos aprendizajes.

¡Y recuerda que todo aquel que cuenta con una estrategia lleva ya la mitad del camino avanzado!





¡MISIÓN CUMPLIDA!

Has alcanzado tu meta: ¡Felicidades!

Ahora que viviste esta experiencia, queremos que respondas estas preguntas que pueden ayudarte a hacer un cierre.

1. Nombra las características de la(s) metodología(s) de gestión de proyectos que aplicaste.



Evidencia 2. ¡Misión Cumplida!

Redacta una reflexión personal con estas preguntas como guía. Conserva este documento como parte de tu portafolio personal de aprendizaje. Es muy importante que conserves esta reflexión, porque te puede ayudar en conversaciones posteriores tanto con tus pares, como con tus líderes.

2. ¿Cuál es la principal diferencia cuando se aplica una metodología de gestión en un proyecto y cuando no se hace?



EVALUACIÓN FINAL Y PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS

Antes de terminar tu proceso, asegúrate de tener listos estos pasos:

- ✔ Guarda tu autodiagnóstico inicial en tus archivos personales. .
- ✔ Guarda tu reflexión final del reto, en tus archivos personales.
- ✔ Conserva las evidencias de aplicación del reto en tus archivos personales.
- ✔ Comparte con tus compañeros la experiencia de este reto.

Ahora que ya has realizado estos pasos, tienes que responder la evaluación final del reto. Para ello, **da click a la siguiente liga:**



https://performancemanager4.successfactors.com/sf/home?bplte_company=CinepolisP&_s_crb=%2bo6CTIKceyVZljynO2ZI3YHkoIU%3d

Platica con tu jefe directo sobre tus aprendizajes y cómo piensas que puedes aplicarlos en tu trabajo diario. Además, recuerda que estas evidencias serán integradas en las etapas del proceso de evaluación del desempeño, así como podrían ser relevantes en conversaciones sobre desarrollo.



PARA SABER MÁS



LIBROS

James, C. (2005). **Time tips**. New York: Scholastic Inc.

Hoyt, S. (1994). **Controlling your most important asset: Time**. *Accounting Today*, 8(5), 38.

Hutchings, P. J., & Books24x7, I. (2002). **Managing workplace chaos: Solutions for handling information, paper, time, and stress**. New York: AMACOM.

Pash, A., & Trapani, G. (2011). **Lifhacker: The guide to working smarter, faster, and better** (3. Aufl.;3; ed.). New York: Wiley.

Prentice, S., & Books24x7, I. (2010;2007;2008;). **Cool down: Getting further by going slower** (1. Aufl.;1; ed.). New York: Wiley.

Whipp, R., Adam, B., Sabelis, I., & Books24x7, I. (2002). **Making time: Time and management in modern organizations**. Oxford: Oxford University Press.



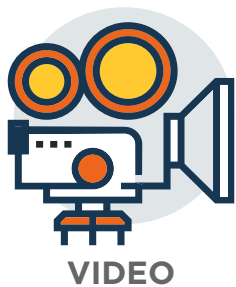
LIBROS DIGITALES

Amber, Scott W. (2018). An Executive's Guide to Disciplined Agile: Winning the Race to Business Agility https://www.amazon.com.mx/Executives-Guide-Disciplined-Agile-Business-ebook/dp/B07B9ZLB16/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1528291185&sr=1-1&keywords=An+Executive%27s+Guide+to+Disciplined+Agile%3A+Winning+the+Race+to+Business+Agility

Kim, Gene (2018). The phoenix project: a novel about IT, DevOps, and helping your business win https://www.amazon.com.mx/Phoenix-Project-DevOps-Helping-Business-ebook/dp/B078Y98RG8/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1528290990&sr=1-1&keywords=the+phoenix+project

Laloux, Frederic. (2017). Reinventar las organizaciones. https://www.amazon.com.mx/Reinventar-las-organizaciones-Frederic-Laloux/dp/8416601054/ref=sr_1_fmkr1_2?s=books&ie=UTF8&qid=1528290842&sr=1-2-fmkr1&keywords=reinventando+las+organizaciones

Mezick, Daniel. (2012). The Culture Game: Tools for the Agile Manager: Tools for the Agile Manager https://www.amazon.com.mx/Culture-Game-Tools-AgileManager/dp/0984875301/ref=sr_1_2?s=books&ie=UTF8&qid=1528291263&sr=1-2&keywords=daniel+mezick



Pink, Daniel. (2010). Drive: La sorprendente verdad sobre qué nos motiva.

https://www.amazon.com.mx/sorprendente-verdad-sobre-qu%C3%A9-motiva-ebook/dp/B0064UVNHO/ref=sr_1_4?s=books&ie=UTF8&qid=1528290692&sr=1-4

Schmidt. Eric. (2018). Cómo trabaja Google https://www.amazon.com.mx/C%C3%B3mo-trabaja-Google-EricSchmidt/dp/6073164912/ref=tmm_pap_title_0?encoding=UTF8&qid=1528291510&sr=1-1

Grady, D. (2013). Cómo salvar el mundo (o al menos a ti mismo) de reuniones malas. TED. Disponible en: https://www.ted.com/talks/david_grady_how_to_save_the_world_or_at_least_yourself_from_bad_meetings?language=es

Hill Linda. (2018) How to manage for collective creativity. https://www.ted.com/talks/linda_hill_how_to_manage_for_collective_creativity

Harvard Business Review (2016). Making Time for the Work that Matters. HBR. Disponible en: <https://hbr.org/video/5173527560001/make-time-for-the-work-that-matters>

McGonigal, K. (2013). Cómo convertir al estrés en tu amigo. TED. Disponible en: https://www.ted.com/talks/kelly_mcgonigal_how_to_make_stress_your_friend?language=es

Merchant, N. (2013). ¿Tiene una reunión? Vaya de paseo. TED. Disponible en: https://www.ted.com/talks/nilofer_merchant_got_a_meeting_take_a_walk?language=es

Morieux, Yves (2014). As Work Gets More Complex, 6 Rules to Simplify. https://www.ted.com/talks/yves_morieux_as_work_gets_more_complex_6_rules_to_simplify



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y RECURSOS CONSULTADOS

- Abaté, C. J. (2008). *You say multitasking like it's a good thing*. Thought & Action. Disponible en: http://199.223.128.59/assets/img/PubThoughtAndAction/TAA_08_02.pdf
- Alemany, José M. (2004). *El Ciclo Deming* <http://www.ctpe.ips.edu.ar/wp-content/uploads/2016/05/El-Ciclo-Shewhart-o-el-Ciclo-Deming-Alemany.pdf>
- Allen, D. (2003). *Getting Things Done*. London: Penguin Random House.
- Benziger (s.f). Benziger Thinking Styles Assesment. Disponible en: <http://www.benziger.org/>
- Bond, S. (2013) *Why Single - Tasking Makes You Smarter*. Forbes. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/nextavenue/2013/05/08/why-single-tasking-makes-you-smarter/#7618a0065063>
- CEREM (2017). *La gestión del tiempo*. Cerem, International Business School. Disponible en: <https://www.cerem.es/blog/la-gestion-del-tiempo>
- Clear, J. (2017). *Deja de procrastinar (y crea buenos hábitos)*. World Economic Forum. Disponible en: https://www.weforum.org/es/agenda/2017/01/deja-de-procrastinar-y-crea-buenos-habitos?utm_content=buffer81007&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer
- Crenshaw, D. (2016). *What is Your Productivity Style*. Dave Crenshaw, Get Your Result. Disponible en: <https://davecrenshaw.com/productivity-style/>
- Entis, L. (s.f.). *Así puedes dejar de procrastinar*. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/266903>
- García-Allen (s.f.). *Burnout (Síndrome del Quemado): cómo detectarlo y tomar medidas*. *Psicología y mente*. Disponible en: <https://psicologiymente.net/organizaciones/burnout-sindrome-del-quemado>
- Gorlick, A. (2009). *Media multitaskers pay mental Price, Stanford study shows*. *Stanford News*. Disponible en: <https://news.stanford.edu/2009/08/24/multi-task-research-study-082409/>
- Mathews, J., Debold, D. & Percibal, D. (2017). 10 tips para administrar tu tiempo, aprende a organizarte para cumplir todos los pendientes y tareas de tu agenda. *Entrepreneur*. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/267464>
- Merino, M. (2015). *El método Kanban*. *Ticbeat*. Disponible en: <http://www.ticbeat.com/tecnologias/el-metodo-kanban/>
- OBS (s.f.). *La gestión del tiempo con el principio de Pareto*. Disponible en: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/planificacion-del-tiempo-de-un-proyecto/la-gestion-del-tiempo-con-el-principio-de-pareto>

-
- Recursos para PYMES (2008). *Cómo organizarse mejor con la matriz Eisenhower*. Disponible en: <https://www.recursosparapymes.com/como-organizarse-mejor-con-la-matriz-eisenhower/>
 - Sáez, F. (s.f.). *La Matriz de Gestión del Tiempo*. Disponible en: <https://facilethings.com/blog/es/time-management-matrix>
 - Saunders, E. (2017). *Cómo planificar y gestionar el tiempo cuando el cerebro nos lo impide*. Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.es/gestion-del-tiempo/714/c-mo-planificar-y-gestionar-el-tiempo-cuando-el-cerebro-nos-lo-impide>
 - Valcour, M (2016). *Beating Burnout*. Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2016/11/beating-burnout>
 - Webb, C. (2016). *Tres consejos para evitar la procrastinación*. Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.es/gestion-del-tiempo/151/tres-consejos-para-evitar-la-procrastinacion>



Este material ha sido diseñado por el Tecnológico de Monterrey para uso exclusivo de los proyectos de capacitación de Cinépolis – Learnify. Se prohíbe la reproducción o distribución de este documento de manera parcial o total, por cualquier medio, incluidos los electrónicos, sin la autorización previa y por escrito de Cinépolis.