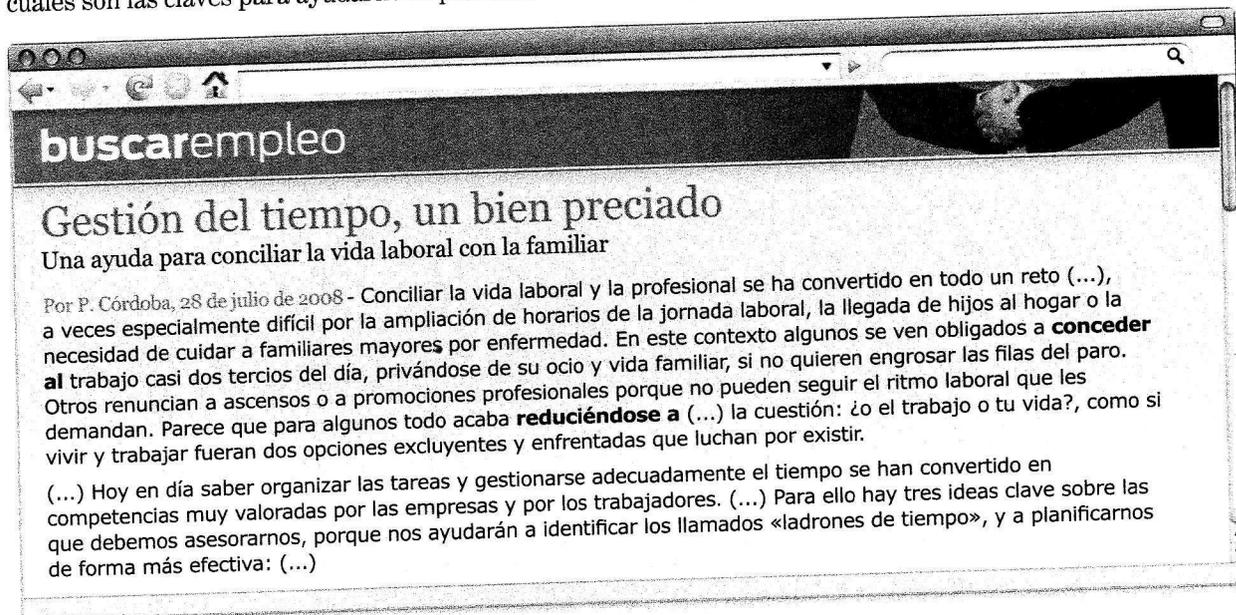


Acercamiento

1. LADRONES DE TIEMPO

A. Esta es la primera parte de un artículo sobre la gestión del tiempo. Léelo e intenta prever cuáles son las claves para ayudarnos a planificar nuestro tiempo que se dan en la segunda parte.



buscarempleo

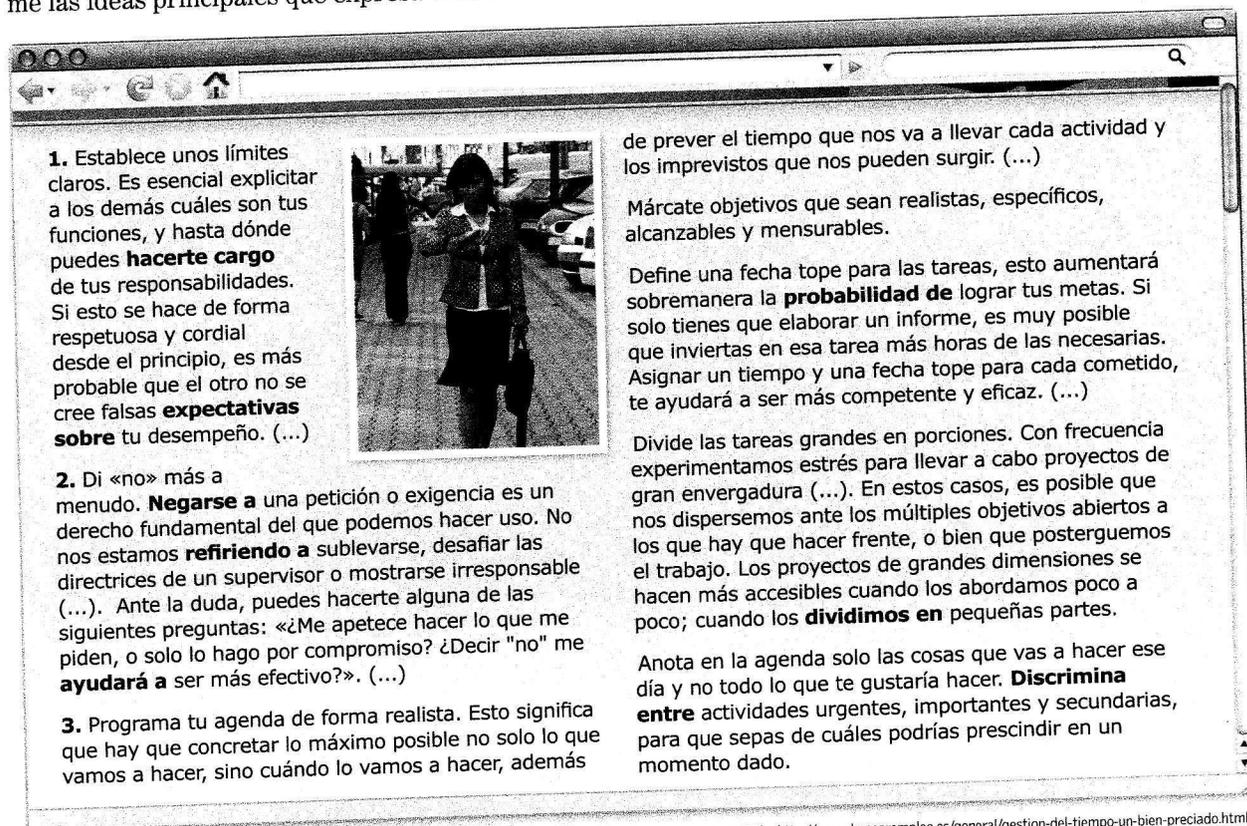
Gestión del tiempo, un bien preciado

Una ayuda para conciliar la vida laboral con la familiar

Por P. Córdoba, 28 de julio de 2008 - Conciliar la vida laboral y la profesional se ha convertido en todo un reto (...), a veces especialmente difícil por la ampliación de horarios de la jornada laboral, la llegada de hijos al hogar o la necesidad de cuidar a familiares mayores por enfermedad. En este contexto algunos se ven obligados a **conceder** al trabajo casi dos tercios del día, privándose de su ocio y vida familiar, si no quieren engrosar las filas del paro. Otros renuncian a ascensos o a promociones profesionales porque no pueden seguir el ritmo laboral que les demandan. Parece que para algunos todo acaba **reduciéndose a** (...) la cuestión: ¿o el trabajo o tu vida?, como si vivir y trabajar fueran dos opciones excluyentes y enfrentadas que luchan por existir.

(...) Hoy en día saber organizar las tareas y gestionarse adecuadamente el tiempo se han convertido en competencias muy valoradas por las empresas y por los trabajadores. (...) Para ello hay tres ideas clave sobre las que debemos asesorarnos, porque nos ayudarán a identificar los llamados «ladrones de tiempo», y a planificarnos de forma más efectiva: (...)

B. Lee ahora la continuación del texto y comprueba si tus hipótesis eran ciertas. Luego, resume las ideas principales que expresa el autor usando un cuadro como el de la página siguiente.



1. Establece unos límites claros. Es esencial explicitar a los demás cuáles son tus funciones, y hasta dónde puedes **hacerte cargo** de tus responsabilidades. Si esto se hace de forma respetuosa y cordial desde el principio, es más probable que el otro no se cree falsas **expectativas sobre** tu desempeño. (...)



2. Di «no» más a menudo. **Negarse a** una petición o exigencia es un derecho fundamental del que podemos hacer uso. No nos estamos **refiriendo a** sublevarse, desafiar las directrices de un supervisor o mostrarse irresponsable (...). Ante la duda, puedes hacerte alguna de las siguientes preguntas: «¿Me apetece hacer lo que me piden, o solo lo hago por compromiso? ¿Decir "no" me **ayudará a** ser más efectivo?». (...)

3. Programa tu agenda de forma realista. Esto significa que hay que concretar lo máximo posible no solo lo que vamos a hacer, sino cuándo lo vamos a hacer, además

de prever el tiempo que nos va a llevar cada actividad y los imprevistos que nos pueden surgir. (...)

Márcate objetivos que sean realistas, específicos, alcanzables y mensurables.

Define una fecha tope para las tareas, esto aumentará sobremanera la **probabilidad de** lograr tus metas. Si solo tienes que elaborar un informe, es muy posible que inviertas en esa tarea más horas de las necesarias. Asignar un tiempo y una fecha tope para cada cometido, te ayudará a ser más competente y eficaz. (...)

Divide las tareas grandes en porciones. Con frecuencia experimentamos estrés para llevar a cabo proyectos de gran envergadura (...). En estos casos, es posible que nos dispersemos ante los múltiples objetivos abiertos a los que hay que hacer frente, o bien que posterguemos el trabajo. Los proyectos de grandes dimensiones se hacen más accesibles cuando los abordamos poco a poco; cuando los **dividimos en** pequeñas partes.

Anota en la agenda solo las cosas que vas a hacer ese día y no todo lo que te gustaría hacer. **Discrimina entre** actividades urgentes, importantes y secundarias, para que sepas de cuáles podrías prescindir en un momento dado.

¿Qué hay que hacer para administrar mejor el tiempo?

Tener claras las propias funciones en la empresa.

¿Qué no hay que hacer?

Léxico

C. Observad las expresiones de los textos anteriores marcadas en negrita. ¿Sabes qué quieren decir? En parejas, intentad explicar el significado de las frases donde aparecen sin recurrir a vuestra lengua.

- «Conceder al trabajo dos tercios del día» significa dedicar al trabajo dos tercios del día.
- Vale, es lo mismo que...

ESTRATEGIA

Quando no entendemos una palabra o una expresión o cuando queremos explicar a alguien su significado, podemos pedir que nos la expliquen o explicarla nosotros con otras palabras. Esa es una buena estrategia para mejorar nuestra capacidad de comunicarnos en otro idioma.

2. UN TEST PARA ORGANIZARSE MEJOR

A. En la empresa de Javier y Laura están haciendo un cursillo para mejorar el empleo del tiempo de los directivos. El siguiente test es parte de ese curso. ¿Qué te parecen las preguntas? ¿Crees que sirven para detectar si alguien administra bien su tiempo?

Nombre y apellido: *Javier del Pino*

La clave para una buena gestión del tiempo es saber administrarlo. Averigua si tú lo haces correctamente leyendo las siguientes afirmaciones y marcando la opción más próxima a tus hábitos.

OPCIONES: **1** Nunca o casi nunca **2** A veces **3** Siempre o casi siempre

- | | | | |
|--|---|---|---|
| 1. Llegas puntual a las reuniones y, cuando las organizas tú, te esfuerzas para que acaben a la hora. | 1 | 2 | 3 |
| 2. Te aseguras de que haya un reloj visible en la sala de reuniones. | 1 | 2 | 3 |
| 3. Limitas el tiempo de tus llamadas. | 1 | 2 | 3 |
| 4. Lees los correos electrónicos el día que los recibes. | 1 | 2 | 3 |
| 5. Intentas siempre acabar las tareas que estás haciendo e insistes en que no te interrumpan mientras las haces. | 1 | 2 | 3 |
| 6. Intentas que tus informes sean lo más breves posible. | 1 | 2 | 3 |
| 7. Eliminias tu suscripción de mailings electrónicos, revistas y periódicos que no lees. | 1 | 2 | 3 |
| 8. Echias un vistazo para evaluar los informes internos nada más recibirlos. | 1 | 2 | 3 |
| 9. Evitas que tu bandeja de asuntos pendientes se desborde. | 1 | 2 | 3 |
| 10. Consigues decir que no a algunas peticiones sin que eso sea motivo de conflicto. | 1 | 2 | 3 |
| 11. Buscas soluciones informáticas que te ayuden a ganar tiempo y mejorar la productividad. | 1 | 2 | 3 |

11-16 puntos.— Plantéatelo: debes aprender a usar el tiempo con eficacia y reducir el tiempo dedicado a trabajar de un modo improductivo.

16-24 puntos.— Tienes una aptitud razonable para administrar el tiempo, pero podrías mejorar.

24-33 puntos.— Empleas el tiempo con mucha eficacia; sigue buscando nuevas maneras de racionalizar tu trabajo.

CD
22

B. Ahora escucha la conversación entre Javier y Laura comentando el test. ¿Qué resultados han obtenido? ¿A quién crees que te pareces más? ¡Haz el test y compruébalo!

Observación

3. UN LUNES CUALQUIERA

A. El señor Ortiz últimamente no logra administrar bien su tiempo y ha decidido llevar un registro de sus actividades para ver en qué puede mejorar. Lee lo que hizo durante el lunes pasado y comenta con un compañero qué os parece su forma de trabajar.



21/09/09

A las 8 tomé el tren y, en cuanto se puso en marcha, empecé a trabajar con el portátil. **Antes de llegar** a la empresa, llamé a Pilar, mi asistente, para saber si había algún mensaje importante. Cuando llegué a la oficina, puse la cafetera y, mientras el café salía, estuve charlando con Pilar. Luego leí mi correo electrónico y anoté las cosas que tenía que hacer ese día. La reunión de los lunes comenzó con quince minutos de retraso. Nada más acabar la reunión, llamé a José María para confirmar el almuerzo y organicé mejor mi escritorio. Antes del almuerzo, respondí a algunos correos electrónicos y archivé algunos documentos del ordenador. A las 2 fui al despacho de José María para salir a almorzar con él. Al principio, estuvimos ultimando detalles sobre un proyecto, pero después del segundo plato, hablamos de otras cosas. Regresamos antes de que dieran las 4, comenté la reunión con Pilar, llamé a algunos proveedores y seguí leyendo más correos electrónicos. Después, telefoneé a González para la reunión del miércoles y empecé a escribir un correo electrónico a nuestro representante para Europa del Norte. Intenté redactar el informe de la reunión de esa mañana. Llamé Dolores, mi mujer, y charlamos durante diez minutos. Después de hablar con ella, decidí que me iba a casa. Fui a la estación, tomé el tren y dormí durante todo el trayecto.

B. Ahora, observa estas estructuras temporales y busca en el texto un ejemplo de cada una.

FRASES TEMPORALES REFERIDAS AL PASADO

Antes de + INFINITIVO

antes de llegar

Antes de + SUSTANTIVO

Antes de que + SUBJUNTIVO

Cuando + INDICATIVO

Durante + SUSTANTIVO

En cuanto + INDICATIVO

Mientras + INDICATIVO

Nada más + INFINITIVO

Después de + SUSTANTIVO

Después de + INFINITIVO

4. EL TIEMPO TODO LO CAMBIA

A. Juan Miguel es un ejecutivo que ha hecho algunos cambios en su vida. Marca, en cada grupo de frases, cuál habla de cómo era antes (PAS.), cuál de cómo es ahora (PRES.) y cómo será en el futuro (FUT.).

• Busca rodearse de personas **que le enseñen** algo. *PRES.*

• Buscaba rodearse de personas **que le ayudaran** a ascender en su trabajo. _____

• Buscará rodearse de personas **que le diviertan**. _____

• Iba de vacaciones a sitios bien comunicados **para que** su jefe lo **podiera** localizar. _____

• Irá de vacaciones a una casa de la costa **para que** su familia **vaya** a verlo de vez en cuando. _____

• Va de vacaciones a la montaña **para que** sus hijos **hagan** mucho deporte. _____

• **Intenta que** sus compañeros **se planifiquen** bien y salgan a la hora. _____

• **Intentaba que** sus compañeros también **se quedaran** a trabajar muchas horas más. _____

• **Intentará que** la gente **lo recuerde** como una buena persona. _____

• **Mientras** sus colegas **salían** a comer juntos, él se quedaba solo en el despacho. _____

• **Mientras** su mujer **da clases** en la universidad, él se queda en casa con los niños. _____

• **Mientras tenga** fuerzas continuará yendo al Tíbet todos los años. _____

B. ¿Qué evolución te parece que ha experimentado y experimentará Juan Miguel? ¿Qué adjetivos le otorgarías en cada fase de su vida?

C. Fíjate en las formas marcadas en negrita, luego intenta completar este esquema.

LA CONCORDANCIA TEMPORAL

Frasas relativas sobre cosas o sobre personas no identificadas o no conocidas.

- En pasado: **que + imperfecto de subjuntivo**
- En presente:
- En futuro:

Frasas subordinadas tras un verbo que implica influencia sobre los otros (**intentar que, insistir en que**, etc.).

- En pasado:
- En presente:
- En futuro:

Frasas subordinadas con preposición (**para que, sin que**, etc.).

- En pasado:
- En presente:
- En futuro:

Frasas subordinadas temporales con **mientras, cuando, en cuanto**, etc.

- En pasado:
- En presente:
- En futuro:

5. ¿QUÉ PUEDO HACER?

A. La persona de la que se habla en la actividad anterior, Juan Miguel, recibió una serie de consejos de amigos y familiares. ¿Por qué crees que le dan esos consejos? ¿Qué imagen tienen de él esas personas?

- **Deberías rodearte** de personas **que te hicieran** reír.
- **Tendrías que pasar** los fines de semana tranquilo, **sin que nada te hiciera** pensar en el trabajo.
- **Deberías intentar que** tu jefe no **te cargara** con tanto trabajo.
- En el trabajo, yo **insistiría en que no me dieran** tantos proyectos y con tan poco tiempo.

B. Ahora fíjate en las estructuras marcadas en negrita y compáralas con las que has visto en la actividad anterior. ¿En qué tiempo aparece el verbo de la frase subordinada? ¿Y el de la principal?

6. TE CONCEDO UN...

A. Los siguientes verbos, con sus construcciones más comunes, provienen del texto de la actividad 1. Escribe una frase con cada uno; puedes buscar ejemplos en internet.

- Conceder algo a alguien <i>No le concedieron el crédito al empresario y tuvo que cerrar la fábrica.</i>	- Planificar(se)
- Reducir(se) a algo	- Hacerse cargo de algo
- Compaginar algo con algo	- Negarse a hacer algo
- Convertirse en algo/alguien	- Referirse a algo
- Asesorar(se) sobre algo	- Apetecerle a alguien (hacer) algo
	- Ayudar a alguien a hacer algo
	- Prescindir de algo

ESTRATEGIA

Los buscadores de internet son una herramienta muy potente para saber cómo se usa una palabra o una expresión en español, ya que muestran miles de ejemplos de uso aunque, lógicamente, entre esos ejemplos habrá algunos incorrectos, poco frecuentes o atípicos. Puedes usar las búsquedas avanzadas para limitar los resultados a dominios de un cierto país, como .es, .ar, .mx, etc. o a las páginas de periódicos o revistas importantes, etc.

B. El verbo «forlondiar» no existe; en estas frases puede ser sustituido por alguno de los verbos anteriores. ¿Por cuál? Escribe las formas verbales adecuadas en cada caso.

- El jurado del festival *forlondió* el premio a la mejor actriz a María Despeñadero.
- Me *forlondio* a participar en esta farsa: esto es ridículo.
- Cuando dices que te interesa la geopolítica asiática, ¿a qué te *forlondias*?
- Los niños también deben *forlondiarse* de sus propias responsabilidades y saber que tienen obligaciones.
- Durante años, *ha forlondiado* su labor como directora de una ONG con su carrera artística.
- Buenas, me quiero *forlondiar* sobre el nuevo contrato de telefonía móvil de Bodafón.

Comunicación

7. EL TIEMPO Y TÚ

A. ¿Cómo administras tu tiempo? Responde a las siguientes preguntas.

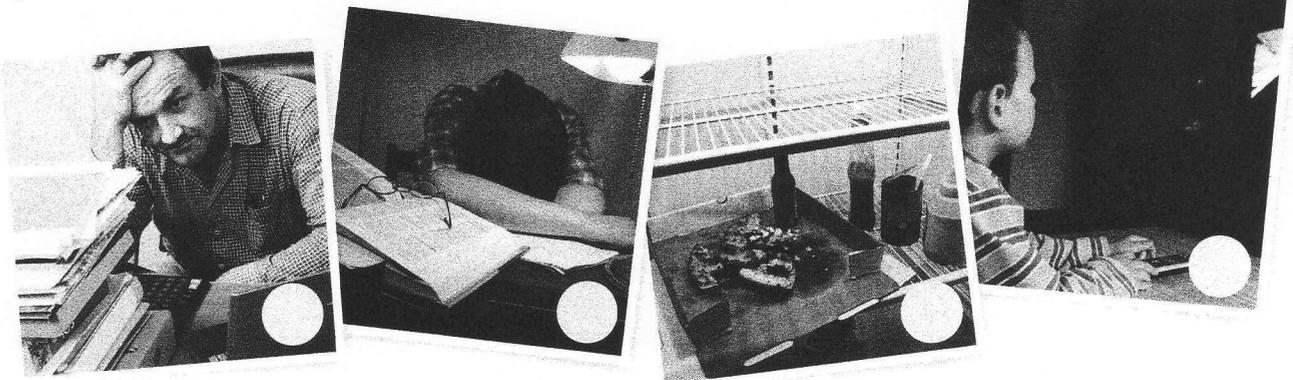
- ¿Cómo se distribuye tu jornada laboral o de estudio?
- ¿Crees que dedicas demasiado tiempo a tareas rutinarias o poco productivas?
- ¿Organizas tus labores clasificándolas como prioritarias o secundarias?
- ¿Llevas una agenda? ¿Te es realmente útil?
- ¿Qué tipo de actividades te parecen más difíciles de programar y de planificar?
- ¿Son realistas los plazos que te fijas?
- ¿Qué crees que deberías hacer para evitar pérdidas de tiempo en tu trabajo o en tus estudios?

B. Comparte ahora tus reflexiones con un compañero, ¿os podéis dar algún consejo? Dedice si organizas bien tu tiempo y haz una lista de cosas que podrías hacer para mejorar.

- Yo creo que dedico demasiado tiempo a responder correos electrónicos y a asistir a reuniones que no me incumben realmente...
- ¿Y no podrías pedir a tu jefe, o a quien sea, que te permitiera no asistir a esas reuniones?

8. ANTES DE QUE LA SITUACIÓN EMPEORE

A. En el programa de radio *La buena vida*, un experto en organización del tiempo da consejos a los oyentes. Escucha las llamadas de cuatro personas y relaciona cada intervención con una de estas imágenes.



B. Escucha de nuevo las cuatro llamadas y toma nota de sus problemas.

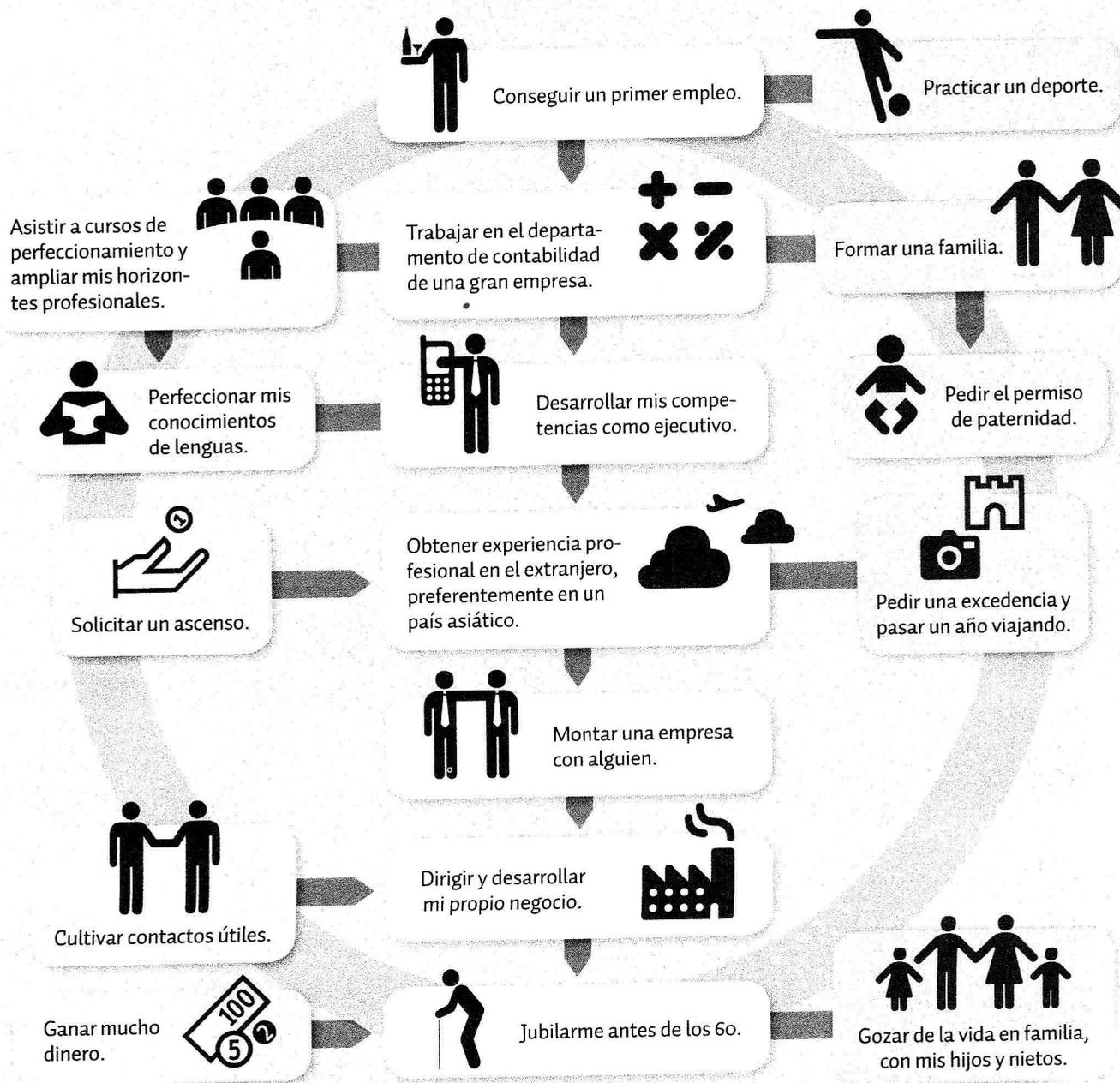
C. Ahora, en parejas, vais a analizar uno o dos de estos problemas y vais a proponer soluciones. Tened en cuenta qué puede pasar, en cada caso, si no ponen remedio a su situación. Para ayudaros, podéis seguir el siguiente esquema de razonamiento.

Problema	Qué le puede pasar	Debe actuar antes de que...	Soluciones
Tiene el despacho lleno de papeles que no ha archivado y no sabe qué temas ya están solucionados y cuáles no.	Puede que se ponga enfermo y que nadie sepa cómo retomar su trabajo.	Debe cambiar antes de que la situación sea desesperada y de que se colapse totalmente.	Si su jefe se lo permite, debería dedicar unos días a organizar su despacho.

D. Explicad al resto de la clase qué soluciones proponéis para cada caso.

Tarea 9. UN FUTURO PROMETEDOR

A. El siguiente diagrama resume los planes profesionales y personales de Carlos. ¿Qué te parecen sus objetivos?



B. Ahora, haz tú un diagrama similar. Enumera y ordena tus objetivos y reflexiona sobre lo que deberás hacer para lograrlos. Si no quieres hablar de ti, puedes hacer el diagrama de otra persona, real o imaginaria.

C. Expón tu plan de vida al resto de la clase, puedes ayudarte de algún programa de presentaciones, añadir dibujos o esquemas, etc.

10. EL TIEMPO ES, DEFINITIVAMENTE, ORO

A. Lee la primera columna de este artículo. ¿Entiendes cómo el autor ha calculado lo que «vale» un minuto del tiempo de los españoles? ¿Te parece un cálculo lógico? ¿Por qué no calculas cuanto vale un minuto tuyo?

04

Su tiempo vale mucho más de lo que piensa

Somos los europeos que más nos quejamos del poco tiempo libre que tenemos, pero también los que menos hacemos para planificarlo y aprovecharlo. Cada minuto de un español medio vale 3,6 céntimos. Por eso crece el número de empresas que se dedican justamente a eso: a vender tiempo.

Los españoles vivimos una media de 43 millones de minutos. De ellos, pasamos durmiendo 13,5 millones (somos los europeos que menos duermen: entre una hora y una hora y media menos al día que finlandeses y noruegos) y trabajando, casi 12 millones. Considerando el salario y la jornada laboral medios, cada minuto de trabajo de un español vale seis céntimos. Pero si dividimos ese mismo salario medio entre los 43 200 minutos de un mes, podemos concluir que cada minuto de nuestra vida vale 3,6 céntimos. Un día, 51,84 euros. Olvide su casa, sus joyas o esa obra de arte que heredó de sus antepasados. Su posesión más valiosa es su tiempo.

La hora media a la que nos levantamos, las 7.12 h, hace que de las 24 horas del día, nos queden 996,6 minutos. Una fortuna, aunque a menudo la despilfarremos. «Dormimos menos, pero eso no es positivo para ahorrar

tiempo», explica Yolanda Cano, coordinadora del Observatorio de los Horarios Españoles. «Repercute en nuestra salud, hace que suframos estrés y, en definitiva, que seamos menos productivos».



B. A continuación, tienes la segunda parte del artículo. Después de leerla, ¿qué puedes decir de cómo usan el tiempo los españoles? ¿Crees que en tu país el uso del tiempo es muy diferente? Coméntalo con un compañero.

Ahorrar tiempo: día a día, minuto a minuto.

La preocupación por rentabilizar el tiempo crece. Empresarios y asalariados sienten la necesidad de ahorrar minutos de tareas engorrosas para invertirlos en las cosas que realmente les dan dinero o que, simplemente, les gustan. Y para satisfacer esa necesidad, esa demanda al fin y al cabo, está surgiendo un floreciente negocio en el que cada vez más empresas se dedican justamente a eso: a cambiar tiempo por dinero. «Hace 15 años teníamos una cartera de clientas muy exclusivas», asegura Antonia Garrido, propietaria de una empresa de maquillaje y peluquería a domicilio. «Nos llamaban para eventos especiales o cada dos días para arreglarse en casa. Hoy muchas de nuestras clientas son empleadas de grandes empresas, con buenos sueldos, pero que invierten en estética porque su trabajo las obliga a dar una imagen».

Por 30 euros Garrido manda a una peluquera para peinar en casa. El tinte vale 40 euros y la manicura, 13. Los domingos o fuera de un horario razonable —«de madrugada, antes de coger un avión», explica— recarga los precios un 10%.

Si el armario es su problema o quiere entrar en tiendas con mucho estilo pero no se siente con la confianza suficiente, en www.bcshopping.net puede dar con un estilista experto que le acompañará dos horas por 150 euros. Si además no quiere perder el tiempo en elegir lo que

va a ponerse, por 250 euros al mes le dejan la ropa preparada y etiquetada solo para enfundársela. «Nuestros clientes son, sobre todo, hombres de empresa por encima de los 50 años», afirma Yolanda Espiro, estilista. «Yo suelo comprarles ropa para toda la temporada y organizársela en perchas para que cada día de la semana sepan qué ponerse». (...)

Nuestro tiempo en el trabajo.

«Somos el tercer país europeo que más horas trabaja (por detrás de la República Checa y de Grecia) y los terceros por la cola en productividad», afirma Yolanda Cano. Y eso que trabajamos casi 12 millones de minutos de nuestra vida. El problema de los españoles no es el tiempo que pasamos en el trabajo, que en eso estamos a la cabeza, sino lo poco productivo que resulta. «La filosofía del trabajador español pasa por no abandonar el puesto de trabajo hasta que no lo hace el jefe», explica Ignacio Buqueiras, economista y presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles. (...)

La declaración de la renta, renovar el carné de conducir, hacer el pasaporte o pasar la ITV del coche son algunos de los servicios que más piden para sus trabajadores las empresas que contactan con Más Vida Red. «Solucionamos la vida de los empleados sin que tengan que pedir un día libre para emplear en estos trámites», explican en esta empresa. Tiene su lógica. «Es normal que la gente

se gaste dinero en esto; al fin y al cabo, son las funciones más engorrosas y que más tiempo vacío hacen perder. A nadie le interesa aprender a hacer un trámite, es un tiempo perdido, un tiempo que nunca vas a rentabilizar, pues no tendrás que volver a realizarlo en años», señala Ángeles Durán. Que vengan a recoger tu coche y te pasen la ITV puede costar unos 100 euros, y hacer el pasaporte, unos 50, dependiendo de la ciudad. (...)

Y en nuestro tiempo de ocio...

Según los expertos, tampoco nos organizamos bien. «No somos buenos gestores de nuestro tiempo libre. Los fines de semana quedamos con los amigos y nos pueden dar las cuatro, las seis de la mañana... Eso implica que dormimos menos y al día siguiente tenemos un desfase. Parece que disponemos de mucho tiempo al ser un país mediterráneo, pero nos quejamos de tener poco tiempo para hacer deporte o dedicar al ocio, a la cultura, a la aventura...».

Muchas veces quien disfruta del ocio necesita a alguien que se lo organice. Y también para eso hay empresas. Como Qudos, que por un tanto por ciento de la entrada o del servicio (normalmente, del 10 al 15%) reservan localidades para espectáculos, consiguen mesa en restaurantes difíciles, hacen que te inviten a fiestas... Han conseguido colar a sus clientes en eventos tan exclusivos como el Concierto de Año Nuevo en Viena o los Globos de Oro. 📍

Fuente: Hermoso, Leonor. Su tiempo vale mucho más de los que piensa, El Mundo, 20/01/08

C. ¿Cuáles de los servicios propuestos para «vender tiempo» en el artículo te parecen interesantes? ¿Contratarías alguno? Piensa en algún servicio parecido que podrías ofrecer en tu país. Presenta tu idea de negocio a tus compañeros, explicando en qué consistiría y cómo se llamaría la empresa.

CD
20-22

I. A. Todos tenemos algún que otro problema para administrar eficazmente nuestro tiempo. Escucha el testimonio de estas tres personas y marca con una cruz los conflictos que tiene cada una de ellas.

	Carina	Luis	Lourdes
1. No sabe qué es lo prioritario entre todas sus tareas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Le cuesta mucho dar una tarea por terminada porque siempre quiere mejorarla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Su error es no identificar las cosas más urgentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Siempre deja las cosas para el día siguiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Es muy minucioso e invierte mucho más tiempo de lo normal en sus proyectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Hace primero las cosas más fáciles y luego no cuenta con el tiempo suficiente para realizar las tareas más complicadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Estas son algunas cosas que se pueden hacer para administrar bien el tiempo. ¿Cuál de ellas crees que deberían hacer cada una de las personas que has escuchado?

1. Anotar en la agenda solo lo que se va a hacer ese día.
2. Conceder al trabajo dos tercios del día.
3. Definir una fecha tope para las tareas.
4. Delegar el trabajo.
5. Discriminar entre actividades importantes y secundarias.
6. Dividir grandes proyectos en pequeñas partes.
7. Marcarse objetivos realistas y medibles.
8. Planificar y organizar las tareas.
9. Prever imprevistos.
10. Saber decir «no».

C. Las siguientes frases se refieren a lo que no hay que hacer si queremos administrar mejor nuestro tiempo. ¿A cuáles del apartado anterior se oponen?

- a. Asumir solo todo el trabajo.
- b. Decir siempre que sí a todos los trabajos encomendados.
- c. Dedicar todo el día al trabajo.
- d. Fijar una fecha orientativa para hacer las tareas.
- e. Imponerse actividades sin planificación previa.
- f. No saber priorizar las tareas.
- g. Abordar los proyectos en su totalidad.
- h. No tener en cuenta que pueden surgir imprevistos.
- i. Ponerse objetivos imposibles de alcanzar.
- j. Programar la agenda de manera insensata y poco razonable.

2. ¿Con cuál de las siguientes estructuras temporales completarías estas frases?

- Antes de 1. _____ bajar del metro, me puse a correr para no llegar tarde a la oficina.
- Antes de que 2. _____ empecé este nuevo proyecto, dejé de tener tiempo de ocio.
- Cuando 3. _____ ir a trabajar, me tomo un buen desayuno.
- Después de 4. _____ me tomaba un café, leía mi correo.
- Durante 5. _____ mi jornada laboral, trato de hacer varias pausas para despejar la mente.
- En cuanto 6. _____ regresé a casa, estaba completamente exhausto.
- Mientras 7. _____ se vaya mi secretaria, tengo que decirle todo lo que quedó pendiente.
- Nada más 8. _____ trabajar todo un día sin parar, es placentero regresar a casa y relajarse.

3. A. Completa con el verbo en la forma adecuada estas frases que se refieren al pasado.

1. Cuando Luis (**conseguir**) _____ el puesto que tanto anhelaba, se dedicó solo a trabajar.
2. Convocamos la reunión en cuanto nos (**avisar**) _____ que habían cancelado el pedido.
3. Una vez (**terminar**) _____ mis estudios, empecé a buscar mi primer empleo.
4. Participé en el proyecto de expansión mientras (**trabajar**) _____ en la delegación americana.
5. Fue responsable de departamento antes de que su jefe (**jubilarse**) _____.
6. Nunca más volvió a cometer un fallo después de que su jefe (**hablar**) _____ con él.

B. Ahora completa estas frases que se refieren al presente.

1. Tengo más tiempo libre cuando no (**hacer**) _____ horas extras.
2. Respondo los correos electrónicos tan pronto como los (**recibir**) _____.
3. Una vez (**irse**) _____ de la oficina, no vuelvo a pensar en el trabajo hasta el día siguiente.
4. Hay mucha gente que trabaja mientras (**escuchar**) _____ música, yo no puedo.
5. Siempre planifico las actividades de la semana antes de que mi jefe me lo (**pedir**) _____.
6. Después de que mi hija (**irse**) _____ a la cama, tengo un rato libre para relajarme o leer un rato.

C. Y ahora estas que se refieren al futuro.

1. Decidiremos cuál es la mejor solución cuando (**tener**) _____ toda la información.
2. La reunión finalizará tan pronto como (**llegar**) _____ a un acuerdo.
3. Iremos a comer una vez (**terminar**) _____ de redactar el informe.
4. Este proyecto durará mientras los investigadores (**mostrar**) _____ capacidad de innovación.
5. No pasaremos de la teoría a la práctica antes de que la dirección general lo (**autorizar**) _____.
6. Lanzaremos el nuevo producto después de que la competencia (**lanzar**) _____ el suyo.

D. Fíjate en las frases anteriores. ¿Con qué estructuras temporales se usa siempre subjuntivo? ¿Y con cuáles se usa indicativo y subjuntivo? ¿En qué casos?

4. A. ¿Recuerdas al señor Ortiz, el que está intentando mejorar la gestión del tiempo? A continuación hay una entrada de su diario escrita siete días después de la que hay en el Libro del alumno (pág. 88). Completa los espacios con los verbos en la forma adecuada.

28/09/09

Hoy he cogido el tren a las 8 de la mañana. Durante el trayecto (leer) tranquilamente el periódico. Cuando (llegar) a la empresa, (preparar) café mientras (charlar) con mi asistente de algunos temas del día. Pilar me (dar) una lista de las personas que ayer (llamar) por teléfono después de que yo (irse). Nada más (sentarme) en mi mesa, (leer) mi correo electrónico. A las diez (empezar) la reunión de los lunes, esta vez sin ningún retraso. En cuanto (terminar) (redactar) el informe. A la 1.30 (irse) a almorzar con Alberto para hablar de nuestro proyecto. Después de (comer) (regresar) al despacho, eran las 3.30. (Empezar) a escribir una carta a nuestro director delegado en Luxemburgo. Ha llamado Dolores y me ha pedido que pase por el supermercado cuando (volver) a casa. Después de que mi mujer me (recordar) lo que tengo que comprar, hemos colgado. (Terminar) la carta que (empezar). Luego, (ponerse) a trabajar en el nuevo plan para el norte de Europa y (hacer) algunas llamadas. Me he ido a las 7. En el tren, (empezar) a leer el informe que ayer nos (enviar) el director general, pero en cuanto (sentarse) (dormirse) (Llegar) a casa a las 8.30. Durante la cena (decidir) pasar este fin de semana en la playa. Cuando mañana (llegar) a la oficina, (buscar) un hotel. Y en cuanto (terminar) esta entrada del diario, (mirar) una película y a las 12 (irse) a dormir.

B. ¿Crees que el señor Ortiz ha mejorado su gestión del tiempo? ¿En qué aspectos crees que todavía que podría mejorar? Escribe los consejos que le darías.

C. ¿Por qué no escribes una entrada de diario similar? Escribe todo lo que hiciste ayer e intenta usar estructuras temporales. Luego, pasa tu texto a un compañero que te comentará cómo puedes mejorar la gestión de tu tiempo.

5. Escribe frases a partir de las informaciones dadas. Fíjate en el ejemplo. En algunos casos deberás usar el infinitivo, y en otros, tendrás que conjugar el verbo de la oración temporal.

1. Carlos y Andrea se conocieron en una convención de empresa. Seis meses después se casaron.

Carlos y Andrea se casaron seis meses después de conocerse.

2. Antonio tuvo un hijo el año pasado. Un mes antes lo habían despedido.

3. Sara terminó los estudios en junio del 2008. Tres meses después le ofrecieron una beca para ampliar estudios.

4. Llegué a casa tarde. Los niños se habían acostado una hora antes.

5. Alquilaremos el local. Pediremos el permiso de obras después.

6. Eliseo empezó a trabajar como comercial de la empresa. Seis años después se convirtió en el director general.

6. ¿Tienes alguna cosa en común con esta persona? Escríbelo y añade la información que consideres conveniente?

- 1. Cada día, antes de salir de casa consulto mi agenda electrónica y leo mi correo.
- 2. Mientras voy en coche, hago las llamadas más urgentes.
- 3. Por las noches, en cuanto llego a casa me doy una ducha.
- 4. Antes de que llegue el verano, me pongo a dieta y hago mucho más ejercicio.
- 5. Cada año, después de las vacaciones, empiezo un curso de idiomas.
- 6. Cuando tenga dinero, me iré de viaje.

7. A. Algunos verbos cambian de significado según lleven o no pronombres. Relaciona cada verbo con su significado.

- 1 a. Revisar que alguna cosa sea o esté de determinada manera.
- b. Afirmar la certeza de algo.
 - asegurarse de algo
 - asegurar algo a alguien

- 2 a. Decir que algo no es cierto.
- b. Excusarse de hacer algo.
- c. No darle algo a alguien.
 - negarse a hacer algo
 - negar algo a alguien
 - negar

- 3 a. Contar o relatar un acontecimiento, un pensamiento, etc. de palabra o por escrito.
- b. Remitir a algo o aludir a ello.
 - referir
 - referirse a algo

- 4 a. Ocupar constantemente el pensamiento en alguna cosa que causa inquietud, temor o ansiedad.
- b. Dedicar tiempo, atención o esfuerzo a algo o a alguien.
 - preocupar a alguien
 - preocuparse de algo/alguien

- 5 a. Dar consejo.
- b. Tomar consejo de otra persona.
 - asesorarse
 - asesorar a alguien

- 6 a. Disminuir algo en su tamaño, cantidad, etc.
- b. Presentar algo como más sencillo de lo que es.
 - reducirse a algo
 - reducir

B. Completa estas frases con los verbos del apartado anterior.

- 1 El médico _____ a Pablo que no era nada grave. Antes de irnos, _____ de que las ventanas están cerradas.
- 2 Julián _____ que él estuviera poniendo impedimentos a los proyectos. Un guardia de seguridad _____ el acceso a todos los visitantes. Pedí la hoja de reclamaciones en ese establecimiento, pero _____ a dármela.
- 3 Es una persona muy expansiva, siempre suele _____ anécdotas. Cuando hablo de subir impuestos, _____ a los que cobran sueldos muy altos.
- 4 Los hijos siempre _____ a los padres. No _____ de los invitados. Se lo están pasando muy bien.
- 5 Patricia _____ antes de hacer la inversión. El abogado _____ a sus clientes.
- 6 _____ la velocidad, por favor. Gestionar bien el tiempo no _____ a llevar una agenda.

CD 23

8. A. La Sra. Moreno está muy expuesta a interrupciones en su despacho. Como no logra trabajar con tranquilidad, ha decidido charlar sobre el tema con el director de Recursos Humanos de su empresa. Este último le está dando una serie de ideas útiles para que su jornada laboral sea más productiva. Pero, ¿cuáles de estas ideas no se expresan en la conversación?

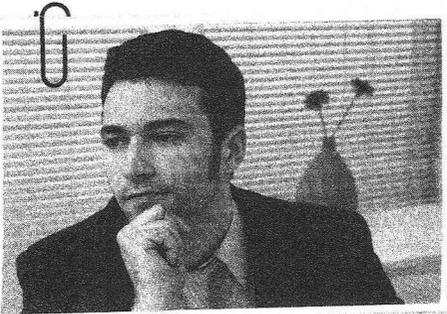
- 1. Tendría que pedirle a su secretaria que le filtrara las llamadas.
- 2. Sería útil que dejara todas sus instrucciones por escrito.
- 3. Sería mejor que tuviera una relación cordial con todos sus colaboradores.
- 4. Si yo estuviera en su lugar, cerraría la puerta de su oficina.
- 5. Debería volver a diseñar su espacio de trabajo.
- 6. Sería mejor que estableciera un horario para las consultas.
- 7. Le vendría bien decirles a todos los de su equipo que encontrarán ellos mismos las soluciones a sus problemas.
- 8. Sería conveniente que sus colaboradores no le siguieran hasta su área de trabajo.

B. Estos son otros consejos que se podrían dar a la Sra. Moreno. Completa las frases.

- 1. Debería evitar que sus colaboradores (**quedarse**) _____ charlando en su despacho.
- 2. Le convendría (**dedicar**) _____ diez minutos a cada uno de sus colaboradores.
- 3. Sería mejor que les (**decir**) _____ que pidieran cita para verla.
- 4. Sería conveniente que (**usar**) _____ mejor su agenda.
- 5. Yo insistiría en que (**dejar**) _____ de solicitarla constantemente por cualquier motivo.
- 6. Yo que usted, reuniría a todos sus colaboradores para que (**saber**) _____ a qué atenerse.

C. ¿Se te ocurren otros consejos para disminuir el número de interrupciones en el despacho de la Sra. Moreno?

9. Estas personas también tienen algunos problemas en sus respectivos trabajos. ¿Podrías sugerirles algunas soluciones?



Tengo siempre demasiado trabajo y unos plazos muy limitados de tiempo que son imposibles de cumplir. Es por eso que siempre tengo que hacer horas extras y también trabajar muchos fines de semana.



Hace tres años que no me suben el sueldo. Tengo un trabajo de bastante responsabilidad y no creo que esté bien pagada. La última vez que hablé con mi jefe me dijo que no era un buen momento para el aumento de sueldos.

10. Las siguientes frases se refieren al presente o al futuro. Transfórmalas para que indiquen pasado.

1. No **hay** nadie que **quiera** ordenar los cajones.
No había nadie que quisiera ordenar los cajones.
2. **¿Hay** alguien que **desea** ocuparse del material archivado?
3. **¿No encontráis** a nadie que **organice** la oficina?
4. **¿Por qué no dispones** de una mesa más amplia para que la superficie de trabajo **esté** más despejada?
5. A los gerentes siempre les **gusta** que sus empleados **trabajen** con orden y precisión.
6. Carmiña **insiste** en que yo me **encargue** del papeleo.
7. El Sr. Gades no **quiere** que los archivos de uso habitual **estén** lejos del su escritorio.
8. Me **gusta** que todos **aporten** ideas para ser menos desordenados.
9. No **tenemos** suficiente espacio para que las cosas se **encuentren** con facilidad.
10. **Habilitarán** una sala para que **podamos** comer allí.

11. A. Analiza tu trabajo o tus estudios y haz una lista con todas las actividades que tienes pendientes de hacer. Luego, clasifícalas en tres categorías:

Importantes pero no urgentes	Urgentes	Ni importantes ni urgentes

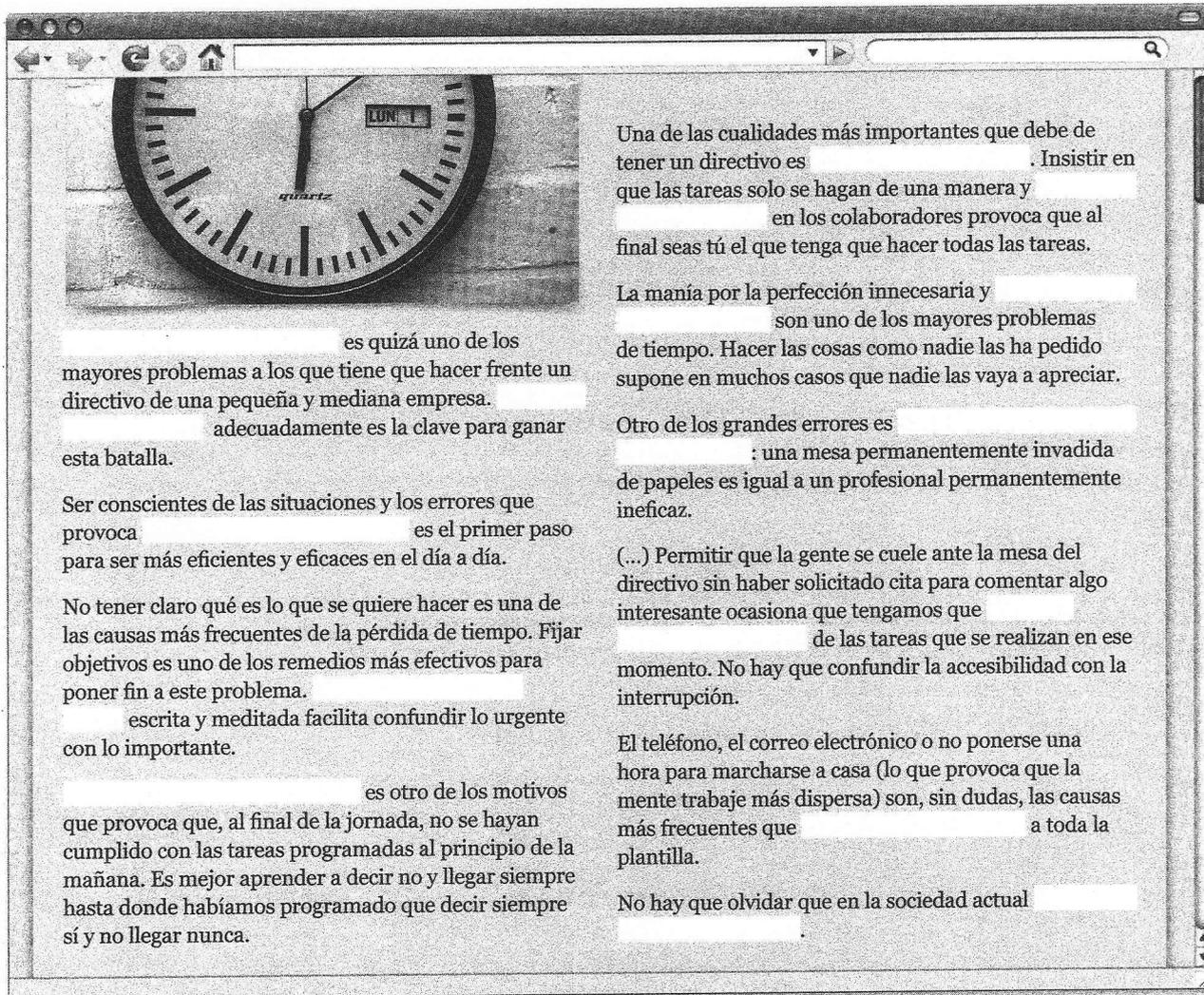
B. Vuelve a examinar cada una de las listas y piensa mejor si has clasificado bien tus asuntos pendientes. Puedes hacerte las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles requieren ayuda ajena?
- ¿Cuáles puedes hacer solo?
- ¿Cuáles puedes delegar?
- ¿Cuáles puedes eliminar?

12. Lee este artículo sobre el peor enemigo del directivo, el tiempo, y complétalo con el vocabulario que se propone a continuación.

desviar la atención
 el tiempo es oro
 la capacidad para delegar
 la desorganización de los documentos
 la falta de confianza
 la falta de planificación

la falta de tiempo
 la pérdida de tiempo
 no saber decir no
 no saber simplificar
 roban tiempo
 saber gestionarlo



Una de las cualidades más importantes que debe de tener un directivo es [redacted]. Insistir en que las tareas solo se hagan de una manera y [redacted] en los colaboradores provoca que al final seas tú el que tenga que hacer todas las tareas.

La manía por la perfección innecesaria y [redacted] son uno de los mayores problemas de tiempo. Hacer las cosas como nadie las ha pedido supone en muchos casos que nadie las vaya a apreciar.

Otro de los grandes errores es [redacted]: una mesa permanentemente invadida de papeles es igual a un profesional permanentemente ineficaz.

(...) Permitir que la gente se cuele ante la mesa del directivo sin haber solicitado cita para comentar algo interesante ocasiona que tengamos que [redacted] de las tareas que se realizan en ese momento. No hay que confundir la accesibilidad con la interrupción.

El teléfono, el correo electrónico o no ponerse una hora para marcharse a casa (lo que provoca que la mente trabaje más dispersa) son, sin dudas, las causas más frecuentes que [redacted] a toda la plantilla.

No hay que olvidar que en la sociedad actual [redacted].

[redacted] es quizá uno de los mayores problemas a los que tiene que hacer frente un directivo de una pequeña y mediana empresa. [redacted] adecuadamente es la clave para ganar esta batalla.

Ser conscientes de las situaciones y los errores que provoca [redacted] es el primer paso para ser más eficientes y eficaces en el día a día.

No tener claro qué es lo que se quiere hacer es una de las causas más frecuentes de la pérdida de tiempo. Fijar objetivos es uno de los remedios más efectivos para poner fin a este problema. [redacted] escrita y meditada facilita confundir lo urgente con lo importante.

[redacted] es otro de los motivos que provoca que, al final de la jornada, no se hayan cumplido con las tareas programadas al principio de la mañana. Es mejor aprender a decir no y llegar siempre hasta donde habíamos programado que decir siempre sí y no llegar nunca.

Fuente: Formapyme.com. El peor enemigo del directivo, el tiempo. [En línea, marzo 2010] <http://www.formapyme.com/articulos/34/0/404/Liderazgo-y-Cambio/El-peor-enemigo-del-directivo-el-tiempo.html>

CD
24

13. Aunque la mayoría de las personas lo ignoren, en la empresa el tiempo implica un coste. Escucha el siguiente diálogo entre dos colegas y extrae la fórmula que permite calcular el coste de cada minuto de tiempo de trabajo.

$$[redacted] \times [redacted] \div [redacted] = \text{coste por hora}$$

$$[redacted] \div [redacted] = \text{coste por minuto}$$

14. A. La vida de Matías ha cambiado considerablemente los últimos años. Mira las fotografías, y a partir de la información que tienes, imagina cómo era la vida de Matías en el pasado.



ANTES

Le gustaba estar con gente que...
 Insistía en que las reuniones...
 No pensaba que tener una familia...
 Iba de vacaciones al extranjero para...
 Mientras su novia trabajaba, él...

AHORA

Busca estar con gente que también tenga niños.
 Insiste en que las reuniones no se convoquen después de las cinco de la tarde.
 No piensa que el trabajo sea su prioridad.
 Va de vacaciones al extranjero para que sus hijos conozcan otras culturas.
 Mientras su mujer trabaja, él cuida de los niños.



B. Ahora imagina cómo será su futuro.

C. ¿Y tú? ¿Ha cambiado mucho tu vida? Piensa en estos tres aspectos: amistad, trabajo y ocio. Escribe un pequeño texto que recoja los cambios más importantes que crees que has experimentado.

15. Estas son algunas de las causas que provocan que los españoles malgasten su tiempo. ¿Te sientes identificado con alguna de ellas? ¿Crees que en tu país ocurre lo mismo?

Los mayores «ladrones» de tiempo de los españoles

El lugar de domicilio

Muchos españoles han comprado su vivienda lejos del lugar del trabajo porque esto les supone vivir en lugares más amplios o más baratos. Pero el trayecto para ir y volver del trabajo supone una gran pérdida de tiempo.

El trabajo

En España se trabajan muchas horas pero se prima la presencia sobre los objetivos y los resultados suelen ser muy pobres. Trabajar mucho no siempre significa trabajar bien.

La televisión

La programación que ve el mayor número de españoles termina a las doce de la noche. Eso hace que el español duerma poco, lo que afecta al rendimiento en el trabajo.

El tráfico en las ciudades

Aunque sea un mal común en toda Europa, España es uno de los países donde hay más atascos.

Las comidas

Los almuerzos son demasiado copiosos y relativamente largos lo que hace que el tiempo sea desperdiciado.

16. A. Lee este texto. ¿Qué título le pondrías?



Cada vez se habla más de racionalización de los horarios, conciliación de la vida laboral y familiar. Lo cierto es que en los últimos cincuenta años, el número de horas que la gente trabaja ha ido descendiendo poco a poco, pero hay países donde se vive mejor que en otros y las diferencias son evidentes. Mientras que un coreano es de los más trabajadores del mundo, un holandés es de los que menos horas dedican a la empresa. En España se trabaja por encima de la media europea, aunque por debajo de Latinoamérica.

México es el país del continente americano donde más horas al año se trabaja, un total de 2110. En general, en América Latina se pasa más tiempo en el puesto de trabajo –1952 horas de media al año– que en Estados Unidos –1819 horas anuales–. En España, el número de horas es menor, se dedican 1798 horas a la empresa, pero la jornada laboral es más larga que en EE.UU., ya que los españoles tienen

más vacaciones y días festivos. En Chile, esta cifra asciende hasta las 1974 horas anuales; le sigue en el *ranking* latinoamericano Colombia (1956), Venezuela (1931), Argentina (1903) y Brasil (1841).

Los españoles trabajaron el último año un total de 1798 horas, más que la mayoría de sus vecinos europeos que, de media, sólo dedicaron 1644 horas anuales a su empresa. España está muy lejos de países que, como Holanda, dedican 1355 horas anuales a la vida laboral. La evolución española ha sido lenta. En los últimos cincuenta años, la jornada de trabajo se ha reducido un doce por ciento, mientras que en Holanda esta diferencia es de un treinta y cuatro por ciento. En la última década, la tendencia decreciente en España ha sido casi nula, ya que sólo se ha reducido un 0,6 por ciento, según datos del holandés Groningen Centre for Growth. En Brasil, por ejemplo, el número de horas trabajadas ha descendido en los últimas cuatro décadas un 13%, muy por encima de otros países vecinos, como Chile, que apenas ha reducido en un 2,8% este indicador.

El caso de Corea del Sur es completamente opuesto, ya que su población, lejos de acortar su jornada laboral, la ha incrementado un ocho por ciento en los últimos cincuenta años, hasta 2392 horas. De hecho, los coreanos fueron los más trabajadores del mundo. Por encima de la frontera psicológica de las 2000 horas todavía hay muchos países en pleno siglo XXI, como Estonia, Letonia, Lituania, Bangladesh, Hong Kong, Malasia, Singapur, Taiwán, Tailandia o México. ■

Fuente: Universia Knowledge Wharton. *La gestión del tiempo: El reto de la conciliación entre la vida personal y la profesional*. [En línea, marzo 2010] <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1132>

B. Haz una lista de los países que aparecen y de las horas que se trabaja en cada uno de ellos. ¿Te sorprende alguna cosa?

C. Busca información sobre las horas que se trabajan en tu país. ¿Qué lugar ocupa en el *ranking* mundial?

17. A. En España se constituyó en 1998 la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles. ¿Cuáles crees que son los objetivos de esta organización?

B. En el 2009 se celebró el IV Congreso Nacional de Horarios cuyo tema fue «Conciliación e igualdad». Lee las conclusiones de una de las mesas redondas y explica los conceptos en negrita. Puedes buscar información en internet si lo necesitas.

CONCLUSIONES 1ª MESA REDONDA

RESPONSABILIDADES FAMILIARES Y TRABAJO. USOS DEL TIEMPO EN LA FAMILIA Y EN EL TRABAJO

1. La igualdad y **conciliación** no se pueden separar. No existe una sin la otra. Para que exista la igualdad uno de los principales requisitos es que existan verdaderos medios de conciliación, tanto para hombres como mujeres, y que los **horarios sean racionales**.
2. La conciliación de la vida familiar y laboral es una exigencia de calidad de vida en las sociedades desarrolladas e igualitarias, en las que hombres y mujeres son coresponsables de las obligaciones familiares y laborales. La conciliación requiere **un esfuerzo legislativo** que optimice la contratación de mujeres y que permite a los hombres participar activamente en las labores del hogar.
3. Las empresas deben adoptar medidas para asegurar la conciliación de sus trabajadores. Los retos que hoy tienen que abordar los Departamentos de Recursos Humanos son los de impulsar la gestión de la diversidad, la innovación, y la flexibilidad, todos ellos tienen un claro denominador común «**la emocionalización de los tiempos**».
4. La familia reivindica su función social y su papel fundamental en la construcción de la sociedad. La familia pide a la sociedad que le ayude a optimizar el tiempo (horarios razonables y ajustados a sus necesidades) y apoyo material para cumplir su misión. La **ley de dependencia** se debe cumplir y la sociedad civil debe estructurarse solidariamente.

Fuente: ARHOE. Conclusiones IV Congreso Nacional. [En línea, marzo 2010] <http://www.horariosenespana.es/index.php?module=inicio>

DOCUMENTOS PARA EL TRABAJO

18. Juan Antonio López ha recibido un correo de Julián Mateos, Director General de Esencia S. A., quien le expresa sus deseos de fijar una cita profesional entre el 13 y el 20 del mes que viene (ver el correo de la sección «Documentos para el trabajo» en la página 134 del *Libro del alumno*). Lamentablemente, Juan Antonio está pasando por momentos de mucho trabajo y no cree poder recibir al Sr. Mateos durante esa semana. Escribe la respuesta que Juan Antonio le da a su cliente.

TEST DE REPASO

Elige la opción adecuada en cada caso.

1. Si trabajas ocho horas eso significa que haces cuarenta horas
 por día/por semana
 por semana/por día
 por quincena/por mes

2. Le aconsejo que más en su trabajo y que no
 se concentra/se despiste
 se concentre/se despista
 se concentre/se despiste

3. permite no perder tiempo.
 Establecer límites claros
 Extender los límites del trabajo cotidiano
 Imponerse actividades sin planificación previa

4. mejor pedirle a mi secretaria que me las llamadas.
 Sería/filtrará
 Fuera/filtraría
 Sería/filtrara

5. Gerardo es muy perfeccionista y/e más tiempo del habitual en sus tareas.
 rentabiliza
 despilfarra
 invierte

6. Realizar sin haber establecido es un error que hace perder mucho tiempo.
 tareas simultáneas/ninguna prioridad
 actividades planificadas/alguna anterioridad
 trabajos paralelos/ningún tiempo de sobra

7. comer, tengo poca energía para volver al trabajo.
 Después de
 Antes de que
 Mientras

8. conveniente que algunas medidas.
 Sería/anticiparan
 Será/anticipasen
 Fuera/anticipen

9. empecé este proyecto aún no experiencia.
 En cuanto/tuve
 Cuando/tenía
 Durante/tuviera

10. ¿No a nadie que el tiempo de poner un poco de orden en estos papeles?
 encuentras/se tome
 encontrabas/se tomó
 encontraras/se tomara

11. Me iré a casa en cuanto el informe.
 termino
 termine
 terminar

12. Si el tiempo oro, la gente todo lo posible por acapararlo.
 fuera/haría
 era/hará
 fuese/hiciera

13. A los españoles les encanta muchas en una misma jornada o semana.
 acumular/citas
 reducir/fechas
 postergar/jornadas

14. A Pedro el permiso de residencia en EE.UU.
 han negado
 le han negado
 se han negado

15. Antes de firmar este crédito quiero con un abogado.
 asesorarme
 asesorar
 asesorarle

16. Si las reuniones no tan tarde, seguro que más participantes.
 se hicieran/habría
 se organizaran/hubiera
 se llevaran a cabo/había

17. No deberías dejar que tus colaboradores en tu despacho libremente.
 entraran
 entren
 entrarían

18. En un futuro, intentaré que el trabajo solo una parte muy limitada de mi jornada.
 ocupa
 ocupará
 ocupe

19. Si yo tú, todo el trabajo posible.
 fuera/delegaría
 fuese/delegara
 sería/delegase

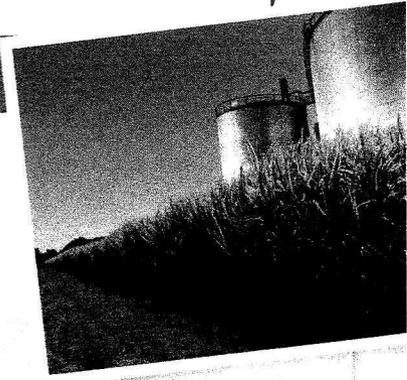
20. para las tareas es el mejor consejo para no desperdiciar el tiempo.
 Definir una fecha tope
 Aceptar estorbos
 Decir sí todo el tiempo

Resultado: de 20

Acercamiento

1. ¡AZÚCAR!

A. El cultivo de la caña de azúcar es muy importante en el sudoeste de Colombia. Lee el siguiente texto y discute con tus compañeros por qué el autor dice que “el conglomerado del azúcar puede ser un ejemplo para toda América Latina”.



El conglomerado del azúcar del Valle del Cauca

En el siglo XX surgió en el Valle del Cauca, Colombia, un sector productivo en torno a la caña de azúcar. Este conglomerado, compuesto por cientos de empresas dedicadas a diversos productos y servicios, es la columna vertebral del desarrollo económico y social de Cali y el Valle del Cauca. En muchos sentidos, constituye un ejemplo de desarrollo exitoso, tanto más interesante porque el cultivo de la caña generalmente no se

asocia en otros países al desarrollo económico y social. Este es un ejemplo de que, en el futuro, los recursos naturales podrían contribuir al desarrollo de América Latina, no ya en base a su extracción o aprovechamiento primario, sino gracias a los conocimientos más avanzados, a una mayor capacidad de innovación e incorporación de valor añadido y a la rapidez en el desarrollo industrial.

B. En un trabajo auspiciado por la ONU se analizaron las características de este sector productivo. Antes de continuar leyendo, intentad prever entre todos cuáles son las industrias que ha generado el conglomerado.

El conglomerado actual

El complejo productivo azucarero está conformado por cerca de 1200 proveedores de caña, sembrada en 200 000 hectáreas; 13 ingenios¹, más de 40 empresas procesadoras de alimentos, bebidas y licores; dos cogeneradores de energía eléctrica; un productor de papel; tres industrias químicas; más de 50 grandes proveedores especializados; 88 empresas asociativas de trabajo, y una cooperativa de trabajadores. También por los organismos de apoyo propios del sector así como por una amplia red de instituciones públicas y privadas que le brindan soporte. Los niveles básicos de este conglomerado son los siguientes:

- El primer nivel incluye a los proveedores de productos agrícolas, maquinaria y equipos; 600 técnicos asesores agrícolas; los centros de investigación de los ingenios; los proveedores de combustibles y la energía; las actividades de administración de los cultivos.
- El segundo está conformado por los cultivadores de caña.
- El siguiente nivel lo constituyen los proveedores de productos necesarios para la producción de azúcar diferentes a la caña, entre otros: maquinaria y equipos, servicios profesionales, etc.
- El cuarto está representado por las labores de cosecha que conllevan el corte y transporte de la caña, las cuales involucran la utilización de mano de obra, maquinaria y equipo pesado.
- El siguiente está constituido por la producción de azúcar y la generación de los subproductos naturales: bagazo, mieles y cachaza, principalmente.
- También pertenecen al conglomerado las industrias que utilizan los productos y subproductos, para la generación de productos de valor añadido.

- Finalmente, los canales de distribución nacional e internacional, mayoristas y minoristas.

Los procesos más importantes que incorporan de valor añadido son los siguientes:

La **industria sucroquímica** utiliza la melaza como principal materia prima y está conformada por un grupo de empresas que producen alcohol, licores, ácido cítrico, levaduras, gas carbónico, acetatos, carbonato de calcio y fertilizantes agrícolas.

La **confitería y chocolatería**, en las que el azúcar representa en algunos casos el 80% de los ingredientes, está constituida por un grupo de más de 50 compañías.

La **producción de papel** a través de la empresa Productora de Papeles (Propal), que es una de las cinco productoras más grandes del mundo que utilizan fibra de caña de azúcar (bagazo) como materia prima. La producción de papel y cartones es la base del **cluster** de artes gráficas, que está conformado por más de 40 compañías, las cuales tienen el más alto grado de especialización productiva entre los países andinos.

Otras actividades asociadas al bagazo son su utilización para la producción de **tableros aglomerados** para la fabricación de muebles y la **producción de energía**. A esta actividad se dedica la mayor cantidad del bagazo (80%), con el cual los ingenios se autoabastecen de energía y algunos cogeneran para otros usos.

Finalmente, las empresas que utilizan cachaza y mieles en la **producción de abonos y concentrados para animales** sustentan las industrias que producen carne y huevos.

1. Un ingenio es un conjunto de aparatos para moler la caña y obtener el azúcar.

C. ¿Alguna de las cosas que habéis aprendido os resultan sorprendentes?

- Yo no sabía que se pudiera hacer papel con la caña...
- Ni energía. Es muy interesante, ¿no?

D. Este cuadro resume la historia del conglomerado. Léelo e intenta entender, con los datos que tienes, por qué los hechos que se refieren fueron importantes.

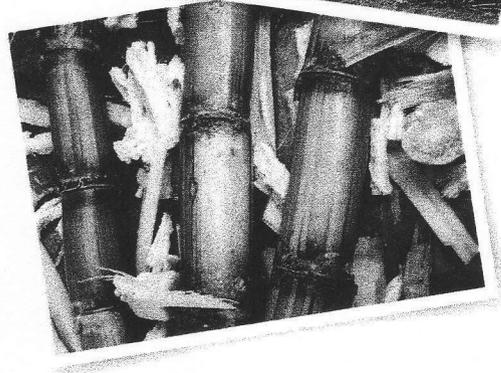
PERÍODOS	HECHOS EXTERNOS E INTERNOS	POLÍTICAS PÚBLICAS
Etapa de Inicio 1900-1925	<ul style="list-style-type: none"> ● Apertura del Canal de Panamá ● Primera Guerra Mundial ● Alza del precio internacional del azúcar 	<ul style="list-style-type: none"> ● Construcción del ferrocarril Cali- Buenaventura ● Desarrollo del puerto de Buenaventura ● Creación del Departamento del Valle del Cauca ● Carreteras Cali Bogotá, Medellín
Etapa de Crecimiento 1926-1958	<ul style="list-style-type: none"> ● Emergencia económica en Colombia, 1925 a 1930 ● Gran depresión, 1930 	<ul style="list-style-type: none"> ● Creación de instituciones de apoyo
Etapa de Integración del Conglomerado 1959-1990	<ul style="list-style-type: none"> ● Revolución cubana, 1959 ● Asignación de una cuota de exportación a los Estados Unidos ● Alza del precio internacional del azúcar 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reforma Agraria, 1966 ● Proyecto Salvajina, 1984
Etapa de Apertura e Internacionalización de 1991 hasta hoy	<ul style="list-style-type: none"> ● Proceso de integración Andina ● ATPA (Ley de Preferencias Arancelarias) ● Sobreproducción mundial de azúcar ● Crisis económica y recesión aguda en 1999 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mecanismos de estabilización de los precios internos

Fuente: Eclac (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). *El conglomerado del azúcar del Valle del Cauca, Colombia* [en línea, agosto 2009] <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/11639/LCL1815.pdf>

CD
27-30

E. Ahora vas a escuchar a un especialista que comenta cuatro de estos hechos. Anota de cuáles habla y por qué el especialista considera que fueron importantes.

Blank lined area for notes.



Observación

91.

2. EL CUAL

A. En las frases siguientes encontrarás varias formas relativas marcadas en **negrita**, ¿sabrías sustituirlas por otras?

1. El sector de la construcción concentra más de 1000 empresas de diversos tamaños, **las cuales** facturan anualmente más de 1400 millones de euros.
2. La crisis afectó gravemente a la industria azucarera, **la cual** sufrió pérdidas importantes.
3. Convocaron a más de 5000 candidatos, **los cuales** tuvieron que pasar tres pruebas diferentes de selección.
4. Juan Palacios creó el ingenio "Palacios", **el cual** se distinguió por ser el único que hacía azúcar refinado.
5. Tras la revolución cubana, Estados Unidos dio una cuota de exportación de azúcar a Colombia, **lo cual** representó una gran oportunidad de desarrollo para el sector.



B. En cada una de las frases anteriores subraya a qué se refieren las diferentes formas relativas. A continuación, completa el siguiente cuadro.

	MASCULINO	FEMENINO	NEUTRO
singular			<i>lo cual</i>
plural			

C. En las tres frases siguientes aparecen algunas preposiciones junto a las formas de relativo. Observa cómo se combinan y completa las cinco últimas frases.

1. Se crearon cinco grandes empresas de reciclado, **de las cuales** tres sobreviven hasta hoy.
2. El gobierno vendió la empresa nacional de energía, **por la cual** recibió una cantidad muy importante de divisas.
3. Recibí en mi visita a la fábrica un trato muy poco amable, **sobre lo cual** preferí no hablar en mi informe.
4. Compramos cuatro maletas, _____ transportamos todas nuestras pertenencias.
5. Visitamos más de diez plantas de producción, _____ ocho no tenían las medidas de higiene reglamentarias.
6. Pasó mucho más tiempo del necesario para realizar la reparación, _____ los clientes presentaron una queja.
7. En la fábrica hay una gran sala de reuniones, _____ se puede contemplar la ciudad y la planta de producción.
8. En febrero celebraremos una asamblea extraordinaria, _____ hemos reservado un centro de convenciones.

3. CONDICIONES Y CONSECUENCIAS

A. En parejas, observad las siguientes frases condicionales y marca qué parte de cada frase es la condición y qué parte es la consecuencia.

- | | |
|------------------|---------------------|
| <i>condición</i> | <i>consecuencia</i> |
|------------------|---------------------|
1. Si el precio del azúcar aumentara, nos veríamos obligados a subir el precio de nuestros productos.
 2. Si la calidad de nuestro producto fuera superior, podríamos exportarlo a la UE.
 3. Si nuestra diplomacia fuera más eficaz, ya habríamos conseguido exportar nuestros productos a Estados Unidos.
 4. Si no se hubiera construido el Canal de Panamá, hoy en día la economía de América del Sur sería muy diferente.
 5. Si los productores hubieran sido más innovadores, ahora no estarían en esta situación de crisis.
 6. Si hubierais comprado más *stock* de productos, no lo hubierais podido vender y ahora estaríais en la ruina.

B. Ahora fijaos en los verbos usados en la condición y en la consecuencia e intentad comprender si se refieren al futuro, al presente o al pasado. Completad el cuadro.

Condición		Consecuencia	
Referida al presente o al futuro	Referida al pasado	Referida al presente o al futuro	Referida al pasado
<i>Si el precio aumentara...</i>			

C. Observad los tiempos verbales usados en cada apartado. ¿Conoces el tiempo utilizado para las condiciones referidas al pasado y las consecuencias referidas al pasado?

4. YO NUNCA LO HUBIERA HECHO

A. Cuando usamos el pluscuamperfecto de subjuntivo de manera independiente, sin una condición previa, la oración suele llevar información implícita que los demás entienden perfectamente. Intenta encontrar esta información como en el ejemplo.

1. Lourdes, eres un encanto. Nosotros no hubiéramos sido tan amables con unos extraños. *Lourdes fue muy amable.*
2. Marcos es terrible. Yo te hubiera dejado el coche sin ningún problema.
3. No hubieras debido aparcar al sol; ahora hace un calor insoportable en el coche.
4. ¡Eres un desastre! Yo nunca hubiera firmado un contrato sin leerlo.

5. NO ES LO MISMO, PERO ES IGUAL

A. Lee las siguientes frases e intenta reescribirlas usando una estructura diferente a la marcada, pero utilizando el mismo verbo (**componer** y **conformar**).

1. Esta asociación **está compuesta por** cientos de empresas.
2. El Gran Bilbao **está conformado por** varios municipios, además del de Bilbao.

B. Una de las posibles estructuras alternativas consiste en usar los pronombres de OD (**la componen** y **lo conforman**). De este modo, la información proporcionada no varía. Reescribe de la misma manera las siguientes frases.

1. El jurado **está formado por** diez especialistas en diseño industrial.
2. Los equipos de investigación **están integrados por** personas de gran prestigio.
3. Las cadenas de montaje **están constituidas por** una serie de máquinas y robots muy avanzados.
4. La exposición **está configurada por** piezas recientes de la artista plástica Lola Mentarás.

C. Para expresar ideas de composición o pertenencia, también podemos usar otros verbos, como **incluir** o **pertenecer**, pero con diferencias en el significado. ¿Cuáles?

- a. La colección **incluye** esculturas del célebre artista Samuel Mas.
- b. La colección **está compuesta por** esculturas del célebre artista Samuel Mas.

• ¿Cuál de las dos frases expresa que la colección solamente tiene piezas de Mas?

- c. Los especialistas en poesía **pertenecen** al jurado del premio literario.
- d. El jurado del premio literario **está formado por** especialistas en poesía.

• ¿Cuál de las dos frases expresa que el jurado solamente hay especialistas en poesía?

ESTRATEGIA

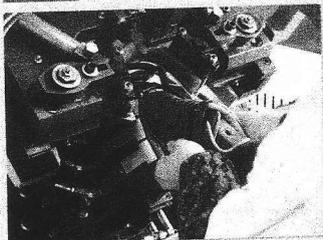
Para mejorar la expresividad, enriquecer el vocabulario y ser más precisos, es muy útil explorar los sinónimos y las diferentes estructuras que sirven para expresar las mismas ideas, pero debemos estar atentos a los posibles cambios gramaticales y de significado.

Comunicación

6. ¿DE QUIÉN ES LA CULPA?

A. Aquí se resumen dos problemas recientes que tienen que ver con el proceso de producción. Léelos y extrae las primeras conclusiones: ¿quién es el responsable de lo sucedido?

1



En una **planta productora de calzado**, en los últimos años se ha invertido poco en mantenimiento e innovación. La dirección afirma que esto se debe

a que los trabajadores presionaron mucho para mejorar sus condiciones salariales. Los trabajadores creen que la dirección quería mostrar buenos resultados a corto plazo y sacrificó la inversión. Ahora, la maquinaria está obsoleta y la fábrica empieza a ser incapaz de competir con otras plantas de producción del país y del extranjero.

2



Una **fábrica de muebles** recibió un pedido de 2000 mesas de oficina. Cuando solo faltaban unas semanas para entregar, el cliente cambió la cantidad

a 4000. Los responsables del departamento comercial le dieron garantías de que eso no supondría ningún problema, pues pensaron que los trabajadores estarían dispuestos a hacer horas extraordinarias. Finalmente, casi ningún empleado aceptó las condiciones propuestas y el pedido no fue entregado en el plazo acordado. El cliente se disgustó y amenaza con no aceptar el pedido.

CD 31-32

B. Escucha ahora la opinión de algunas personas sobre estos dos casos. Anota quiénes son, a quién atribuyen la responsabilidad en cada caso y cómo lo justifican.

1

Quién habla:

A quién considera responsable:

Por qué:

2

Quién habla:

A quién considera responsable:

Por qué:

C. Ahora, entre todos, discutid los tres casos. ¿Estáis de acuerdo?

- Yo creo que en el primer caso la culpa es de los trabajadores; si no hubieran presionado para tener aumentos de sueldo...
- ¿Tú crees? ¿No te parece que la responsabilidad es de la dirección?

Léxico

7. MI SECTOR

Observa este mapa conceptual simplificado sobre el sector del azúcar. En pequeños grupos, intentad comprender cómo funciona. Luego, elaborad un mapa conceptual semejante sobre el sector económico en el que trabajáis o en el que queréis trabajar en el futuro.

CULTIVO

Campo: tierra, agua, semillas...

Maquinaria: agrícola (tractores, cosechadoras...); de transporte (camiones...)

Mano de obra

FABRICACIÓN

Caña de azúcar: cachaza, melazas, bagazo, azúcar blanco, papel, licores...

Maquinaria y equipo de fabricación: picadores, molinos, calderas y turbinas...

DISTRIBUCIÓN

Transporte: marítimo y terrestre

Distribución nacional: a particulares y a industrias

Distribución internacional: a particulares y a industrias

Fotos

8. RUMORES

A. En la fábrica de calzado Zapax está circulando un rumor. En grupos de cinco, leed el resumen de la situación y escuchad cada uno de estos personajes. Luego, por turnos, escribid una intervención en el foro expresando la opinión de vuestro personaje y reaccionando frente a la de los demás.

**Alberto Bermúdez.**

RESPONSABLE DE PLANTA. 35 AÑOS.

Cree que la compra de Bambax lo va a perjudicar, ya que el área donde trabaja será probablemente una de las afectadas por la compra, y no tiene intención de reciclarse para empezar a desempeñar tareas nuevas para él. Cree que los rumores sobre una reducción drástica de plantilla son ciertos y está muy enfadado.

**Luis María Lorda.**

OBRERO CUALIFICADO. 42 AÑOS.

Hace 20 años que trabaja en la fábrica y no tiene ninguna intención de cambiar de puesto. Hace 7 años que forma parte del comité de empresa. Está preocupado por el rumor, pues siente que su seguridad y la de sus compañeros está amenazada, y teme que la empresa no ofrezca tratos justos a la hora de negociar los cambios.

**Esther Sala.**

OBRERA RECIÉN LLEGADA. 24 AÑOS.

Está muy contenta de haber salido del paro y de haber encontrado este trabajo. Le gusta lo que hace pero, si la empresa propone a los trabajadores que trabajen en otras áreas, no le molestaría dedicarse a las ventas. No le parece mal que la empresa crezca.

**Clara Barrios.**

JEFA DE EQUIPO. 38 AÑOS.

Es muy responsable y le preocupa que todo vaya bien en su sección. Trata de apaciguar los ánimos insistiendo en que no va a haber cambios. Ya ha hablado del tema con el director de producción, quien le ha dicho que no se preocupe y le ha asegurado que todo lo que se dice sobre los despidos es un rumor sin fundamento.

**José Manuel Ballesteros.**

DIRECTOR DE PRODUCCIÓN. 46 AÑOS.

Tiene mucha experiencia en gestión de plantas y es un líder de opinión en la fábrica. Forma parte del equipo de dirección y, aunque de momento no se está hablando de reducir la plantilla de su área, la medida no está descartada. Su objetivo es que se recobre la tranquilidad.


Mar_mota
 USUARIO REGISTRADO

¡Zapax es un desastre! ¿Qué está pasando en esta empresa? En administración tenemos la sensación de que antes de comprar Bambax, hubieran debido consultar a los trabajadores y que, como mínimo, habrían tenido que anunciarnos cuáles eran los planes de la empresa. En vez de eso, un año después, la dirección continúa sin explicarse. Proponemos exigir a la empresa una reunión informativa para que se nos explique claramente la situación.

B. Los cinco personajes de vuestro grupo os encontráis en la cafetería de la empresa y alguien saca el tema descrito en el apartado A. Preparad un breve debate en el que cada uno expresará su punto de vista y reaccionará ante las opiniones de sus compañeros. Podéis discutir sobre:

- La actuación de la empresa en la compra de Bambax.
- La posible transferencia de trabajadores al departamento de Ventas.
- Las posibles acciones que se pueden emprender para proteger los derechos de los trabajadores o los intereses de la empresa.
- Otros.

9. ¿SON PRODUCTIVOS LOS ESPAÑOLES?

A. Lee el siguiente fragmento extraído de un blog de actualidad económica y responde a las preguntas.

Productividad a la española

(...) IESE (1) y Adecco (2) acaban de publicar un estudio en el que llegan a una conclusión nada novedosa: España es el país en el que más largas son las jornadas laborales y menor rendimiento se obtiene por hora trabajada. Lamentablemente la baja productividad por hora no se debe tanto a las muchas horas de la jornada como a... bien, la baja productividad. Y esto se refleja en que uno de los datos críticos del informe es el tiempo que se tarda en producir bienes y servicios en España comparado con el resto de la UE: somos los terceros por la cola.

Cotillear con los compañeros, navegar por internet, hacer pausas, mandar correos a los amigos, salir a fumar ... La revista Emprendedores citaba este mes un estudio de Ipsos (3) para la empresa Lexmark en el que concluían que estas distracciones consumían hasta el 15% del tiempo de sus trabajadores en Europa, una cifra que probablemente firmarían sin dudar muchos empresarios españoles al observar a sus trabajadores. (...) Los tres países con menor jornada laboral (Holanda, Alemania y Bélgica) se encuentran entre los cuatro en los que la productividad por hora es mayor. Y de nuevo dudo que se trate únicamente de una cuestión aritmética (menos horas = menor denominador = mayor cociente). Se trata de algo mucho más profundo que tiene que ver con las actitudes hacia el trabajo (insisto: de unos y de otros).

Y es que mientras haya quién se pase la jornada pasilleando pero luego procure salir a las nueve para que todo el mundo vea que se queda hasta tarde, y mientras se premien precisamente este tipo de actitudes... Bueno, mal vamos. (...)

(1) Escuela de comercio que goza de muy buena reputación.
 (2) Empresa nº 1 mundial de trabajo temporal.
 (3) Una de las principales empresas mundiales de estudios a través de encuestas.

Fuente: El blog salmón. Productividad a la española [En línea, septiembre 2009] <http://www.elblogsalmon.com>

1. ¿Qué visión del mundo laboral en España se desprende de este documento?
2. ¿Quiénes son, según el autor, los responsables de esta situación?
3. ¿Qué actitudes, aparentemente típicas de España, critica el autor?
4. ¿Qué crees que puede ser «pasillear»?
5. ¿Cómo es esta cuestión en tu país?
6. ¿Qué comportamientos crees que ayudan a aumentar la productividad?

B. Iberdrola, una importante empresa eléctrica española, adoptó ya en 2008 algunas medidas para incrementar la productividad. Lee este fragmento y coméntalo con tus compañeros.

Iberdrola incrementa su productividad tras implantar la jornada continua

Iberdrola ha incrementado su productividad en medio millón de horas en 2008 después de implantar la jornada continua en la mayoría de sus departamentos. (...) 7300 de sus 33 000 empleados en España disfrutaron de esta jornada, los cuales disponen de una horquilla de media hora para entrar y salir —entre las 7 y las 15.30 horas— y han

ganado una media de 40 horas de productividad, según datos de la propia compañía.

(...) La eléctrica asegura en un comunicado que el IV convenio colectivo marcó un punto de inflexión en el día a día de la compañía, ya que "aspectos como la conciliación entre la vida familiar y laboral y la flexi-

bilidad horaria pasaron a jugar un papel clave en la filosofía y el funcionamiento del grupo", informa EFE.

La compañía asegura que también han obtenido resultados "muy positivos" con la decisión de ligar el incremento del salario fijo a la consecución de los objetivos personales y de la empresa.

10. GRANDES PRODUCTORES

A. España y los países de Hispanoamérica son grandes productores de algunas materias y bienes. ¿Sabrías responder a las siguientes preguntas?

1. ¿Qué países hispanos son los mayores productores de petróleo?
2. ¿Y de coches?
3. ¿Qué país hispanoamericano es el mayor productor de café?
4. ¿Y el mayor productor de esmeraldas del mundo? ¿Y de plata? ¿Y de cobre?
5. ¿De qué es España el mayor productor del mundo?

B. Lee las informaciones siguientes y encuentra las respuestas a las preguntas anteriores.

PAÍSES PRODUCTORES DE PETRÓLEO DE HISPANOAMÉRICA

PAÍS	PRODUCCIÓN (BARRILES/DÍA)	PUESTO EN LA PRODUCCIÓN MUNDIAL
México	3 420 000	5
Venezuela	3 081 000	6
Argentina	745 000	21
Colombia	512 400	25
Ecuador	493 200	26
Perú	120 000	52
Cuba	72 000	60
Bolivia	42 000	65
España	31 250	69
Guatemala	16 370	76
Chile	15 100	78
Nicaragua	14 300	80
Puerto Rico	722	104
Uruguay	514	105
República Dominicana	12	113

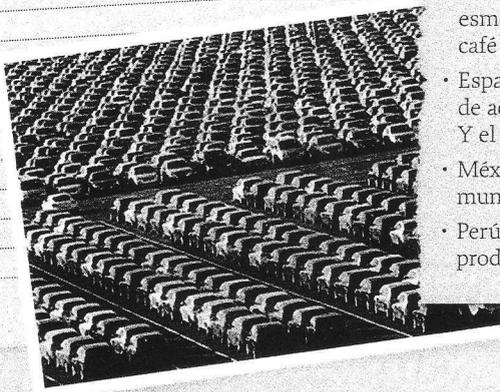
PRODUCCIÓN DE VEHÍCULOS DE MOTOR EN EL MUNDO

PAÍS	PRODUCCIÓN (EN MILES DE UNIDADES)
Japón	11 564
China	9 345
Estados Unidos	8 705
Alemania	6 041
Corea del Sur	3 807
Brasil	3 220
Francia	2 569
España	2 542
India	2 315
México	2 191



CURIOSIDADES

- Chile es el primer productor del mundo de cobre, yodo, litio y nitrato de potasio.
- Argentina es el primer productor del mundo de alimentos per cápita, es el séptimo productor en escala absoluta y es el octavo exportador del mundo.
- Colombia es el primer productor de esmeraldas del mundo y el tercero de café después de Brasil y... Vietnam.
- España es el primer productor del mundo de aceite de oliva virgen... y de mercurio. Y el tercero de energía eólica.
- México es el primer productor del mundo de plata.
- Perú es uno de los 10 primeros productores de minerales del mundo.



C. Busca en internet información sobre alguna de las producciones anteriores y su impacto en el país. Investiga cuáles son las regiones de producción, cuáles son las empresas vinculadas a esas explotaciones o industrias, qué importancia tienen en la vida diaria de la población, etc.

1. ¿Sabes qué hacen los distintos profesionales de una fábrica? Relaciona cada puesto de trabajo con las funciones que realizan.

1. Auxiliar de mantenimiento	a. Analiza y administra las fases sucesivas de una operación industrial de transformación.
2. Capataz	b. Gestiona y dirige una fábrica.
3. Encargado de sección	c. Inspecciona, controla y supervisa la fabricación.
4. Gerente de planta	d. Manda y vigila un grupo de trabajadores.
5. Ingeniero de procesos	e. Mide, ajusta y repara piezas, máquinas e instalaciones siguiendo las instrucciones de un superior.
6. Jefe de producto	f. Se ocupa de tareas manuales que exigen un mínimo de capacitación.
7. Obrero cualificado	g. Se responsabiliza de una línea de productos desde su creación hasta su comercialización.
8. Supervisor de producción	h. Tiene a su cargo a los operarios de una misma unidad.

2. Marca con una cruz cuáles de las siguientes cosas se pueden almacenar, calcular, limpiar, medir o planificar. Señala todas las posibilidades que hay.

	Almacenar	Calcular	Limpiar	Medir	Planificar
La productividad					
Las existencias					
Las máquinas y herramientas					
Las necesidades de mano de obra					
Las paradas por mantenimiento					
Los picos de producción					
Los seguimientos y controles					

3. Estos conceptos aparecen en el texto de la página 98 del *Libro del alumno*. ¿Puedes explicarlos con tus propias palabras?

La extracción de recursos naturales se refiere al proceso de obtención de materias primas o energía.

la extracción de recursos naturales	una cooperativa de trabajadores
la capacidad de innovación	los proveedores de productos agrícolas
una empresa procesadora de alimentos	el canal de distribución

4. En la gestión de la producción se pueden fijar diferentes tipos de objetivos. Clasifica las siguientes acciones en función del tipo de objetivo que persiguen.

A. Objetivos de eficiencia

B. Objetivos de seguridad y salud

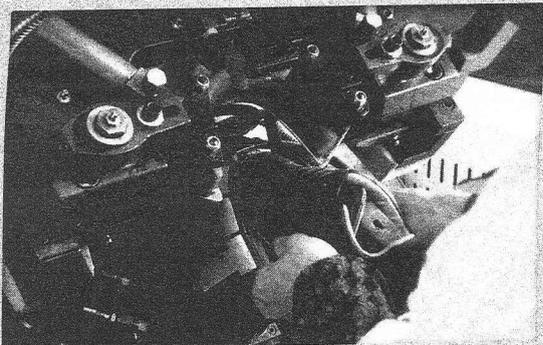
C. Objetivos de motivación de equipos

D. Objetivos de calidad

- Disminuir el número de accidentes laborales.
- Lograr una mejor calificación de la mano de obra.
- Recuperar los desechos del proceso.
- Identificar de forma rápida el deterioro de los productos.
- Evitar las devoluciones de clientes.
- Introducir incentivos a la producción.
- Reducir los incidentes de seguridad.
- Fijar normas de higiene.
- Otorgar primas y premios.
- Medir los rendimientos de tiempo.
- Aceptar las sugerencias de mejora.
- Capacitar para el buen uso de las máquinas.

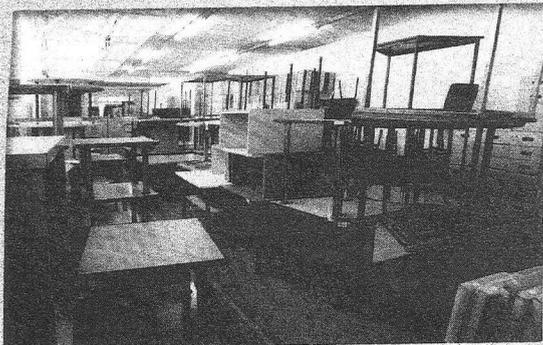
5. Completa los textos de la actividad 6 del *Libro del alumno* (pág. 104) con la preposición adecuada.

1



En una planta productora de calzado, en los últimos años se ha invertido poco mantenimiento e innovación. La dirección afirma que esto se debe que los trabajadores presionaron mucho mejorar sus condiciones salariales. Los trabajadores creen que la dirección quería mostrar buenos resultados corto plazo y sacrificó la inversión. Ahora, la maquinaria está obsoleta y la fábrica empieza a ser incapaz competir con otras plantas de producción del país y del extranjero.

2



Una fábrica de muebles recibió un pedido de 2000 mesas de oficina. Cuando solo faltaban unas semanas entregar, el cliente cambió la cantidad a 4000. Los responsables del departamento comercial le dieron garantías de que eso no supondría ningún problema, pues pensaron que los trabajadores estarían dispuestos hacer horas extraordinarias. Finalmente, casi ningún empleado aceptó las condiciones propuestas y el pedido no fue entregado el plazo acordado. El cliente se disgustó y amenaza no aceptar el pedido.

6. A. El gerente de producción se jubila. La junta directiva se plantea cubrir la vacante con la promoción interna de la persona que consideran más idónea. Julio y Miguel, dos ingenieros de procesos, están hablando sobre la decisión que ha tomado la junta. Escucha la conversación y marca a quién corresponden las siguientes ideas.

	Julio	Miguel
1. Cisneros es una persona hábil para relacionarse con los directivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. El futuro gerente no tiene capacidad para gestionar una fábrica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. El candidato a gerente tiene ciertas aptitudes y experiencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Está totalmente en desacuerdo con el nombramiento de Cisneros como gerente de planta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Implantó la calidad total en la fábrica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Se necesita una persona con experiencia en la gestión para ese puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Le exaspera que no aprecien su trabajo en un justo valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Nunca hubiera imaginado que elegirían a Cisneros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Completa estas frases con lo que piensa Julio sobre el nombramiento del nuevo gerente. Si es necesario, vuelve a escuchar la conversación.

- Nunca hubiera imaginado que...
- Jamás hubiera elegido a alguien que...
- Yo jamás hubiera elegido a Cisneros...

7. A. Completa estas frases con el verbo entre paréntesis en el tiempo adecuado.

1. • ¿Sabes que han hallado pruebas de que el director financiero llevaba una doble contabilidad?
 ◦ ¡Qué fuerte! Yo jamás (**sospechar**) _____ de él.

2. • En la vida (**pensar**) _____ que llegaría a ser el director de esta fábrica.
 ◦ Pues lo eres... La vida a veces da sorpresas.

3. • Nadie (**imaginarse**) _____ que iba a suceder algo así.
 ◦ Desde luego que no... Ha sido un accidente horrible.

4. • El encargado (**deber parar**) _____ la producción y no lo hizo.
 ◦ Sí, ahora tendrá que responder ante el comité de empresa.

B. Indica qué expresa cada una de estas frases: sorpresa, reproche o lamento.

8 Producción y fabricación

8. ¿Cómo podría mejorarse la producción en la industria? Forma frases uniendo las dos columnas y conjugando los infinitivos como en el ejemplo. Puede haber más de una posibilidad.

Si los encargados coordinaran mejor las áreas de producción, se evitarían posibles retrasos.

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 1. Si los encargados coordinaran mejor las áreas de producción... | a. Ahorrar materia prima |
| 2. Si aceleraran la velocidad de las máquinas... | b. Evitar posibles retrasos |
| 3. Si calculáramos exactamente las cantidades a fabricar... | c. Mejorar la motivación del personal |
| 4. Si motivaras más a tu equipo... | d. Lograr mejores resultados |
| 5. Si controlaran el uso obligatorio del casco... | e. Detectar posibles errores |
| 6. Si distribuyérais las hojas de instrucciones antes de empezar el trabajo... | f. Prevenir accidentes de trabajo |
| 7. Si ofrecieran programas de formación continua... | g. Producir más |
| 8. Si supervisáramos más de cerca las tareas de los obreros... | h. Ser competitivos |

9. En las fábricas suelen haber complicaciones. Expresa condiciones no realizadas en el pasado para analizar cada uno de los siguientes problemas. Fíjate en el ejemplo.

Si la máquina de inyección no se hubiese roto, el taller no hubiese estado parado.

1. **Se rompió** la máquina de inyección y el taller **estuvo** parado durante toda la semana.
2. Nunca **invertieron** en mantenimiento. Las instalaciones **se averiaron**.
3. Los operarios no **asistieron** al curso de formación. No **se enteraron** de las nuevas normas de seguridad.
4. El cliente **cambió** las cantidades. La planta no **logró** fabricar todos los moldes.
5. **Hubo** una huelga de transportes. La entrega de las piezas fabricadas no **se hizo**.
6. **Faltaba** un componente. La máquina no **pudo** ser reparada a tiempo.
7. **Se dieron** problemas de calidad en unos productos terminados. Nuestro comprador no los **aceptó**.
8. Un molde se **fraccionó**. **Fue** imposible terminar la producción en los tiempos establecidos.

10. Completa estos diálogos con el tiempo adecuado.

1. ■ ¿Sabes lo que ha hecho Alfredo? Ha denunciado que estaba sufriendo acoso laboral.
 □ Yo le entiendo. En una situación así, la verdad es que yo **(hacer)** _____ lo mismo.

2. ■ ¿Y quién es este de la foto?
 □ Este señor era mi abuelo, te **(caer)** _____ muy bien.

3. ■ ¿Qué tal el partido? No pude verlo.
 □ ¡Fue genial! Te **(encantar)** _____.

4. ■ Ayer estuve solo en casa todo el día, en cama y con gripe.
 □ Hombre, me lo tendrías que haber dicho. **(Venir)** _____ un rato a hacerte compañía.

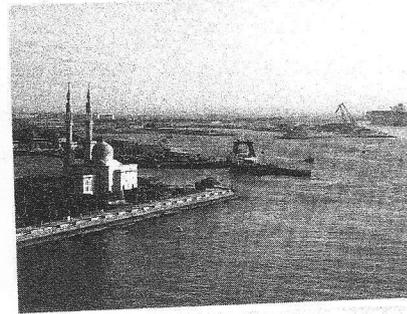
5. ■ Regresé ayer por la mañana.
 □ No lo sabía. Si no, te **(invitar)** _____ a cenar.

11. ¿Qué consecuencias han tenido estos acontecimientos históricos? ¿Cómo han cambiado la historia?

Si Colón no hubiera descubierto América en 1492, quizá la habrían descubierto los ingleses más tarde, y ahora se hablaría inglés en toda América y...



El
descubrimiento
de América por
parte de Colón
(1492)



La cons-
trucción del
Canal de Suez
(1869)



La caída
del Muro
de Berlín
(1989)



La
creación
de la Unión
Europea
(1993)

12. A. Asocia cada una de estas actuaciones en la gestión de la producción con las situaciones que han provocado.

ACTUACIÓN EN EL PASADO	SITUACIÓN ACTUAL
1. Ausencia de mantenimiento.	a. Almacenamiento adicional de productos elaborados.
2. Desaparición de la hoja de ruta para la fabricación de un producto.	b. Averías en las instalaciones.
3. Escasez de materias primas.	c. Desmotivación del equipo.
4. Falta de planificación de las necesidades materiales.	d. Disminución o paralización de la producción.
5. Falta de un sistema de incentivos justo.	e. Elaboración errónea de productos.
6. Huelga de trabajadores.	f. Escasez de material.
7. Mano de obra insuficiente.	g. Imposibilidad de iniciar el proceso de producción.
8. Número de pedidos más bajo que el número de artículos fabricados.	h. Paro de la planta.

B. Ahora escribe frases relacionando los dos aspectos. Fíjate en el ejemplo.

Si se hubieran realizado las labores de mantenimiento, ahora no se producirían averías en las instalaciones.

13. A. Aquí tienes varias frases de relativo. ¿Cuáles son explicativas? ¿Y cuáles especificativas?

1. Los obreros **que han asistido a la asamblea** han decidido hacer huelga.
2. La directora, **que estableció reuniones periódicas con los operarios**, advierte de la importancia de mantener informados a los trabajadores.
3. Las trabajadoras de una industria como esta **que dependen tan poco de sus jefes** tienen que conocer perfectamente los objetivos de producción.
4. Los dirigentes, **que reconocen el papel vital de los supervisores**, deberían respetar un poco más su trabajo.
5. Los ingenieros **que tuvieron capacidad de respuesta ante imprevistos** percibieron un aumento de salario.
6. El jefe de fabricación, **que se ha encargado de redactar las diferentes fichas técnicas**, ha cometido muchos errores.

B. Sustituye, cuando sea posible, el relativo **que** por **el cual**, **la cual**, **los cuales** o **las cuales**.

14. Elige el antecedente de los pronombres relativos marcados en negrita.

a. El plano de la planta

b. Julián

c. La reunión

d. Las bolsas

e. El personal de la limpieza

f. Los productos terminados

g. Los trabajadores

h. Mi jefa

1., **las cuales** eran de papel, se rompieron con el peso.
2., **el cual** se va siempre más temprano, no limpia bien las oficinas.
3., **el cual** estaba histérico, insultó a su superior.
4., **el cual** había sido modificado varias veces, no fue firmado por el arquitecto.
5., **la cual** no toma ninguna decisión sola, consultó antes al director.
6., **la cual** se había convocado para las diez, comenzó con una hora de retraso.
7., **los cuales** estaban afiliados al mismo sindicato, decidieron entrar en huelga.
8., **los cuales** fueron transportados en camiones, se almacenaron en el puerto.

15. Elige la preposición que combina con estas formas de relativo.

1. ¿Cómo se llama la empresa (**hacia/en/a**) la cual hiciste tu última práctica?
2. El ayudante, (**sin/a/por**) el cual el trabajo no hubiese podido realizarse, dijo que su jefe era un incompetente.
3. El hombre (**de/sin/hacia**) el cual corría el socorrista era un miembro de nuestro equipo.
4. El ingeniero (**a/para/sin**) el cual trabajé no hablaba español.
5. El nuevo jefe, (**por/a/al**) cual conoceremos hoy, es catalán.
6. La asistente, (**de/a/para**) la cual contratamos por sus conocimientos de idiomas, es muy eficiente.
7. La razón (**por/para/a**) la cual no fue a trabajar es que no andaba bien del estómago.
8. Las máquinas (**con/de/sin**) las cuales producimos valen millones.
9. Olvidé mis gafas (**sin/con/en**) las cuales no veo nada.
10. Sus obreros, (**por/a/de**) los cuales hizo tantos esfuerzos, nunca hicieron el trabajo como se los había pedido.

16. Encuentra un sinónimo para la expresión en negrita en cada una de las frases.

1. Mi equipo **está compuesto por** profesionales diplomados y con experiencia.
2. El departamento **está compuesto por** personas de diferentes perfiles.
3. Ese grupo **está compuesto por** personas que no saben trabajar en equipo.
4. El comité ejecutivo **está compuesto por** un representante de cada sección.
5. La cadena de montaje **está compuesta por** un sistema enteramente automatizado.
6. El acuerdo entre empresarios y gobierno **está compuesto por** diferentes medidas.

17. Vuelve a escribir las siguientes oraciones utilizando el mismo verbo y usando los pronombres de OD. Fíjate en el ejemplo.

1. Los objetivos **están definidos por** los directores.
Los objetivos los definen los directores.
2. Las horas extraordinarias **están programadas por** el equipo de planificación.
3. Las existencias **están controladas por** los cápataces.
4. La hoja de ruta para mañana **está preparada por** el jefe.
5. El tiempo de proceso **está especificado por** los responsables de fabricación.
6. El montaje **está hecho por** los mismos técnicos.
7. Las zonas peligrosas **están marcadas** con letreros rojos.
8. La contabilidad **está llevada por** el Sr. Arizábal.

18. Piensa en tu vida y en si podría haber sido diferente. Piensa en lo que hiciste o dejaste de hacer en el pasado y en las consecuencias que ha tenido. Fíjate en el ejemplo.

ACCIONES DEL PASADO

estudiar / no estudiar una carrera

CONSECUENCIAS

Si no hubiera estudiado una carrera, no tendría el trabajo que ahora tengo. Quizá me hubiera dedicado a la música, que es mi pasión y ahora tendría un grupo de rock.

CD
26-30

19. A. En una fábrica ha circulado un rumor. Parece que la empresa está pasando por serios problemas económicos y tendrá que despedir a una buena parte de su plantilla. Algunos trabajadores han participado en una reunión para expresar sus opiniones sobre esta alarmante situación. Escucha los comentarios y marca la frase que mejor resume la postura de cada uno de ellos.

Posturas e intenciones de los trabajadores:	1. Capataz	2. Obrero	3. Ayudante	4. Técnica	5. Supervisor
Está muy preocupado por el rumor que corre pues siente que amenaza su seguridad.					
Trata de apaciguar los ánimos insistiendo en que no es la primera vez que sucede.					
No le molestaría que le redujeran su remuneración con tal de que no lo echen.					
Asegura que no va a haber despidos puesto que en una reunión de directivos no se hablado del tema.					
Se hace eco del rumor que hay en la planta: despidos y reducción de sueldo.					

B. Antes de terminar la reunión, cada uno de ellos ha expresado su punto de vista con las siguientes frases. Completa con el tiempo verbal que te parezca adecuado.

Yo no es que quiera poner leña al fuego, pero es que **(deber)** _____ informarnos de que tenían problemas económicos.



El capataz

Tengo miedo. Esto va a terminarse muy mal. La dirección **(tener)** _____ que anticipar la situación.



El obrero

Esto me coge completamente desprevenido pues me acaban de contratar. No entiendo. **(Ser)** _____ más correcto anunciarme que me contrataban solo por unos meses.



El ayudante

La técnica



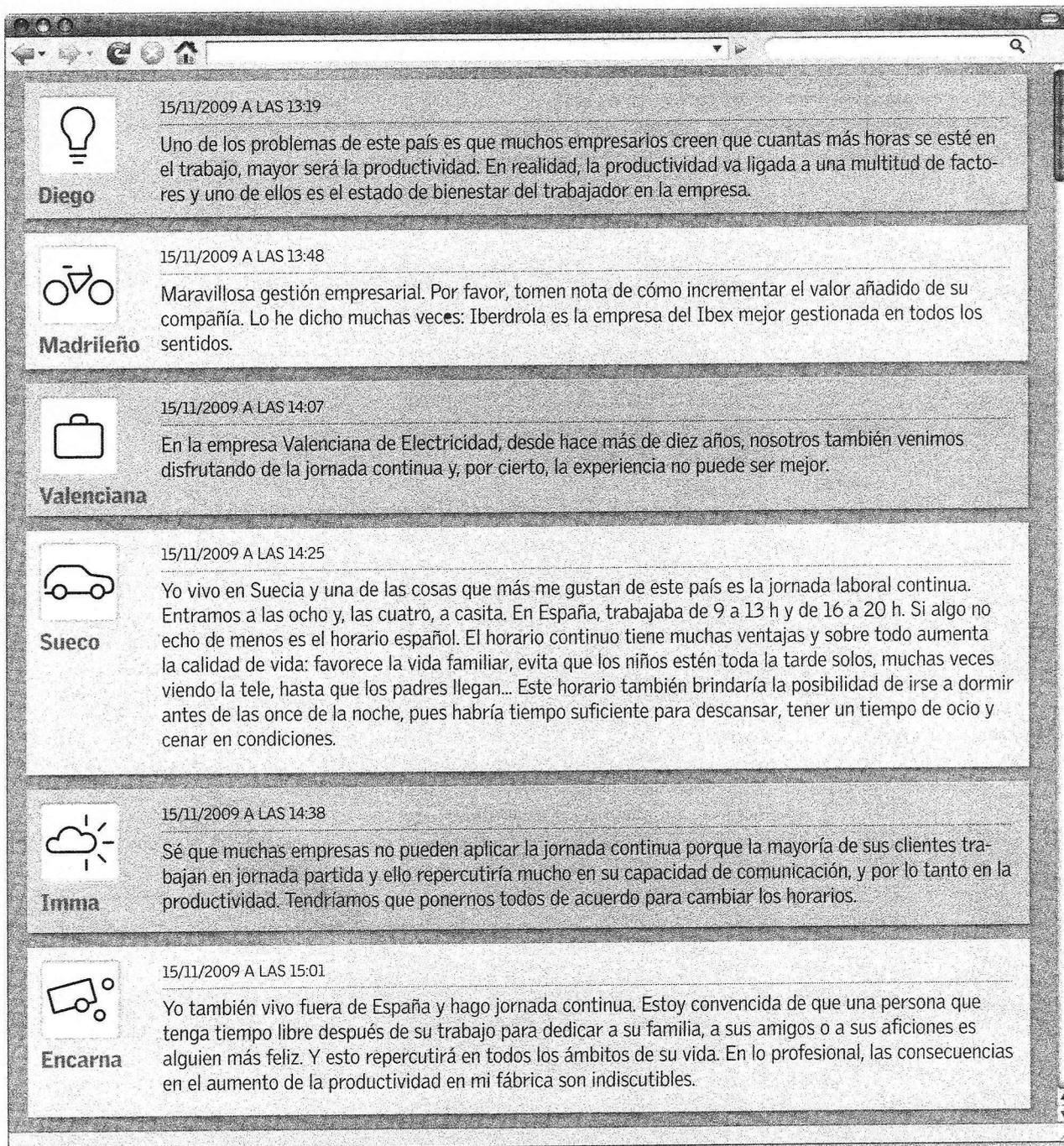
El supervisor



No hay que preocuparse. Si nos **(querer)** _____ despedir ya lo **(hacer)** _____

Si la empresa **(tener)** _____ problemas, no _____ **(contratar)** a más trabajadores.

20. A. Algunas personas han leído la información que aparece en la actividad 9 de la página 106 del *Libro del alumno* y han registrado algunos comentarios en un foro destinado a hablar sobre el tema de la productividad. Lee las intervenciones. ¿A favor de qué tipo de jornada están los participantes de este foro?



The screenshot shows a forum interface with a search bar at the top right and navigation icons at the top left. The forum contains six posts, each with an icon, a name, a timestamp, and a text comment.

Post 1: Icon: Lightbulb. Name: Diego. Timestamp: 15/11/2009 A LAS 13:19. Text: Uno de los problemas de este país es que muchos empresarios creen que cuantas más horas se esté en el trabajo, mayor será la productividad. En realidad, la productividad va ligada a una multitud de factores y uno de ellos es el estado de bienestar del trabajador en la empresa.

Post 2: Icon: Bicycle. Name: Madrileño. Timestamp: 15/11/2009 A LAS 13:48. Text: Maravillosa gestión empresarial. Por favor, tomen nota de cómo incrementar el valor añadido de su compañía. Lo he dicho muchas veces: Iberdrola es la empresa del Ibex mejor gestionada en todos los sentidos.

Post 3: Icon: Briefcase. Name: Valenciana. Timestamp: 15/11/2009 A LAS 14:07. Text: En la empresa Valenciana de Electricidad, desde hace más de diez años, nosotros también venimos disfrutando de la jornada continua y, por cierto, la experiencia no puede ser mejor.

Post 4: Icon: Car. Name: Sueco. Timestamp: 15/11/2009 A LAS 14:25. Text: Yo vivo en Suecia y una de las cosas que más me gustan de este país es la jornada laboral continua. Entramos a las ocho y, las cuatro, a casita. En España, trabajaba de 9 a 13 h y de 16 a 20 h. Si algo no echo de menos es el horario español. El horario continuo tiene muchas ventajas y sobre todo aumenta la calidad de vida: favorece la vida familiar, evita que los niños estén toda la tarde solos, muchas veces viendo la tele, hasta que los padres llegan... Este horario también brindaría la posibilidad de irse a dormir antes de las once de la noche, pues habría tiempo suficiente para descansar, tener un tiempo de ocio y cenar en condiciones.

Post 5: Icon: Sun and cloud. Name: Imma. Timestamp: 15/11/2009 A LAS 14:38. Text: Sé que muchas empresas no pueden aplicar la jornada continua porque la mayoría de sus clientes trabajan en jornada partida y ello repercutiría mucho en su capacidad de comunicación, y por lo tanto en la productividad. Tendríamos que ponernos todos de acuerdo para cambiar los horarios.

Post 6: Icon: Factory. Name: Encarna. Timestamp: 15/11/2009 A LAS 15:01. Text: Yo también vivo fuera de España y hago jornada continua. Estoy convencida de que una persona que tenga tiempo libre después de su trabajo para dedicar a su familia, a sus amigos o a sus aficiones es alguien más feliz. Y esto repercutirá en todos los ámbitos de su vida. En lo profesional, las consecuencias en el aumento de la productividad en mi fábrica son indiscutibles.

B. ¿Cuáles son los argumentos de los foreros a favor de la jornada continua? Y tú, ¿qué piensas? ¿Qué tipo de jornada es la más común en tu país? ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene?

21. En la siguiente entrevista, realizada al gerente de una empresa automotriz extranjera instalada en España desde hace años, se han omitido las preguntas o los comentarios del entrevistador. ¿Cuáles de las preguntas completan la conversación? ¡Cuidado, sobran dos!

- a. ¿Cómo les ha afectado?
- b. ¿Qué puede pasar ahora?
- c. ¿Por qué esta crisis ha afectado tanto al sector del automóvil?
- d. ¿Cómo ve el futuro de sus plantas en España?
- e. ¿Estaban preparados para una situación como esta?
- f. ¿Por qué su empresa no se ha visto afectada por la crisis?
- g. Esta desaparición de empresas que anuncia, ¿irá acompañada de fusiones y adquisiciones?
- h. En estos momentos, todo el mundo está tomando posiciones respecto al coche eléctrico. Y por lo que sé, ustedes también.

¿Estaban preparados para una situación como esta?

Esta crisis mundial llegó por sorpresa a primeros de este año. A Europa fue llegando poco a poco: a Francia, a Alemania, a Inglaterra, y ahora a España. Y nos sorprendió mucho ver que se instaló también en Rusia, Turquía, India, Argentina... En cuanto a España, la caída es muy acusada en los últimos meses. Es una situación que no habíamos experimentado nunca antes en el sector.

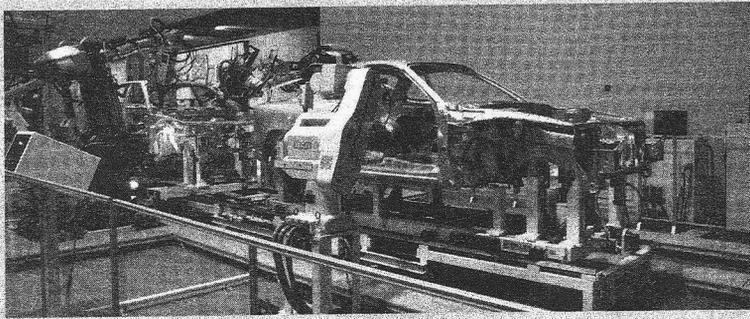
El efecto inmediato ha sido la falta de crédito. Primero, para los consumidores, luego, para los concesionarios y, al final, para las propias empresas automovilísti-

cas. Nos hemos visto obligados a recortar la producción para hacer frente a esta situación. En Europa, durante el último trimestre, se ha reducido un 30%.

Si la crisis es tan grave para la industria del automóvil es porque hay muchas cosas que cambiar. Existen demasiadas empresas, muchas marcas, excesivos modelos, demasiados concesionarios... Tenemos que reducir todo esto. Las consecuencias no serán sólo económicas. La imagen del automóvil ya había empezado a cambiar y va a ser distinta a causa de las emisiones de CO2 y, naturalmente, del precio del crudo.

De momento, tratamos de aguantar la crisis y trabajamos para estar entre los supervivientes. En España no tenemos muchas marcas, así que esperamos poder mantenerlas. Pero, al igual que el resto, tenemos demasiadas fábricas, por lo que va a ser necesario reducirlas.

Sí, no cabe duda. Se va a producir una reestructuración del sector y van a haber muchos cambios. En nuestro caso, lo que nos importa es asegurar nuestra red mundial, compartir nuestros motores, cajas de cambios y plataformas por todo el mundo.



En efecto, todo el mundo está tomando posiciones y, por primera vez, todo el mundo reconoce que estamos hablando de un mercado de masas. Nuestra empresa es la primera que ha decidido pasar a la producción masiva. ≡

22. Lee este reportaje y responde a las preguntas.

- ¿A qué se refiere el autor con el término «cultura presencial»?
- ¿Cómo describirías lo que le sucede a P.R.?
- ¿Qué debería hacer según Rosaria Simone?
- ¿Qué actitud debería tener el jefe?
- ¿Qué sistema ha implantado la multinacional DKV Seguros?

La mayoría de organizaciones alberga la creencia de que ver a sus trabajadores sentados en sus sillas es sinónimo de productividad. Pero «esta cultura presencial, basada en la inflexibilidad y rigidez laboral, merma los resultados de las empresas y aumenta el absentismo de los empleados», según los expertos en *management*. Lo que sí funciona es la «gestión de los colaboradores basada en la confianza mutua, que se materializa a través de la dirección por objetivos y la flexibilidad de horarios». (...)

«Estoy agotado física y mentalmente. Siento que no me quedan fuerzas. Me encanta mi trabajo, pero ya no puedo más». Así se confiesa el periodista P. R., de 30 años, que lleva casi tres años trabajando en una empresa de comunicación, en Madrid. Su jornada laboral suele comenzar sobre las 10 de la mañana, dedica casi todas las comidas a cubrir eventos informativos y normalmente no sabe a qué hora va a poder salir, nunca antes de las 10 de la noche.

Su problema radica en el hecho de que tanto su jefe en particular, como su organización en general, valoran su presencia física, lo que le lleva a pasar muchas horas en la oficina, aunque «no todas son aprovechables», precisamente. P. R. admite que hay determinados aspectos de su profesión que requieren su presencia en la empresa, pero otros no, sobre todo gracias a las nuevas tecnologías, como internet, el móvil y el ordenador portátil. Sin embargo, su jefe considera que si no está visible, no rinde como debería. «Esta falta de confianza me obliga a quedarme en el trabajo hasta tres o cuatro horas más al día, pero sólo para que no cuestionen mi profesionalidad», afirma. (...)

En opinión de la *coach* Rosaria Simone, especializada en transformación sistémica para personas y organizaciones, «el primer paso para poder cambiar esta situación es que exista voluntad por ambas partes

de querer conversar sobre el asunto». Para ello, «el empleado tiene que tratar de empatizar con su jefe, dejando de lado su actitud de víctima para exponer de forma proactiva y positiva sus sugerencias al respecto».

«El esfuerzo del jefe», por su parte, «radica en su capacidad de saber delegar, dando toda la autonomía posible para que sus colaboradores se desarrollen con libertad», explica. «Está demostrado que liderar desde la confianza trae mayores recompensas que hacerlo desde la supervisión», afirma Simone. Y es que «el líder, precisamente por su posición, es el responsable de crear, a través de la comunicación, relaciones humanas mejores, que a su vez generan resultados empresariales excelentes». (...)

A esta misma conclusión llegó en el año 2000 la multinacional DKV Seguros, que cuenta con 685 empleados en España. «Entonces apostamos por promover una cultura que fomentara el bienestar entre nuestros trabajadores, delegando en ellos la responsabilidad de ser dueños de su trabajo, lo que a posteriori rewertió muy positivamente en su compromiso y, por ende, en su productividad», explica su director de recursos humanos, Jorge Díez.

Ahora mismo, a través de la dirección por objetivos, además de poder entrar y salir cuando se quiera, dos tercios del grueso de la plantilla trabajan de ocho a tres, mientras que el otro tercio restante lo hace de ocho a una y de tres a siete. Este horario se mantiene durante dos semanas; luego se rota. «Al principio fue complicado de lidiar, pero poco a poco se ha ido creando una cultura basada en la confianza mutua y la flexibilidad», sostiene Díez. Y lo cierto es que funciona: en la última encuesta de clima laboral, el 78% de los trabajadores se mostró satisfecho con sus condiciones laborales.

23. Aquí tienes productos clasificados en tres sectores económicos. ¿Qué países de Sudamérica son líderes en la producción de cada uno de ellos? Utiliza tus conocimientos o investiga para completar la tabla.

Agricultura

- arroz
- bananas
- café
- uvas
- espárragos
- maíz
- papa
- trigo
- soja

Minería

- arena y arcilla
- carbón
- cobre
- estaño
- madera
- hidrocarburos
- piedras
- plata
- uranio

Industria

- artesanías
- biocombustibles
- derivados del petróleo
- harina de pescado
- hidroelectricidad
- productos metal-mecánicos
- pasta de celulosa
- textil
- productos vitivinícolas

Países	Es un gran productor agrícola de...	Es un gran productor minero de...	Es un gran productor industrial de...
Argentina	<i>trigo</i>		
Bolivia			
Chile			
Colombia			
Ecuador			
Paraguay			
Perú			
Uruguay			
Venezuela			

DOCUMENTOS PARA EL TRABAJO

24. Estas expresiones son muy frecuentes cuando se cursa un pedido. ¿Puedes traducirlas a tu lengua? Te será útil consultar la página 146 del *Libro del alumno*.

- conforme a lo acordado
- los términos de entrega
- la aprobación del pedido
- la confirmación del pedido
- los plazos de producción
- las fechas de envío

Elige la opción adecuada en cada caso.

1. Un administra las fases sucesivas de una operación industrial de transformación.
- ingeniero de procesos
 - supervisor de planta
 - jefe de mantenimiento
2. El complejo productivo azucarero está compuesto por cerca de 1200 de caña.
- pedidos
 - clientes
 - proveedores
3. Los están formados por todos los intermediarios entre el fabricante de un producto y el consumidor final.
- canales de distribución
 - recursos naturales
 - transportes
4. El comité ejecutivo un representante de cada sección.
- se integra
 - está integrado
 - está integrado por
5. Como no se ha invertido en ahora la maquinaria no funciona bien.
- mantenimiento
 - producción
 - existencias
6. La fábrica di mis primeros pasos como ingeniero me propuso un contrato indefinido al terminar mis prácticas.
- hacia la cual
 - en la cual
 - de la cual
7. Ninguno de los jefes trabajé hablaba bien español.
- para los cuales
 - a los cuales
 - por los cuales
8. Nuestro jefe informarnos de que tenían intenciones de cerrar la planta.
- hubiera debido
 - hubiese debido
 - hubiera debido
9. La rotación de turnos el servicio de personal.
- administra
 - la administra
 - los administran
10. Los ingenieros resolvieron el problema fueron premiados con un incentivo.
- los cuales
 - que
 - a los que
11. Lograr una mayor productiva es el objetivo de una buena gestión empresarial.
- contabilidad
 - rentabilidad
 - eficiencia
12. Si no escasez de materias primas, el doble.
- hubiese habido/hubiésemos producido
 - había habido/hubiéramos producido
 - hubiera habido/produciremos
13. Yo era muy mal estudiante. Nunca la carrera de ingeniería.
- terminaría
 - terminara
 - hubiera terminado
14. Sin el canal de Panamá, los productos de origen chino nunca masivamente el mercado europeo.
- hubieran invadido
 - han invadido
 - habían invadido
15. Es una empresa que ha conseguido aumentar su productividad en medio millón de horas después de implantar.....
- la rigidez laboral
 - la jornada continua
 - la cultura presencial
16. mucho los costes de fabricación si un sistema totalmente automatizado.
- Disminuiríamos/tuviésemos
 - Disminuyéramos/tuviéramos
 - Habríamos disminuido/teníamos
17. En ningún momento que mi propio colega mi jefe.
- hubiera imaginado/es
 - imaginaria/hubiera sido
 - hubiera imaginado/hubiera sido
18. no calculó correctamente sus necesidades de
- La fábrica/mano de obra
 - La fabricación/limpieza de las instalaciones
 - La medición/valor añadido
19. Si debidamente las cantidades a fabricar en materia prima.
- se calculasen/se ahorra
 - se calcularan/se ahorraría
 - se calculan/se ahorró
20. El tiene a su cargo desde su creación hasta su comercialización
- jefe de producto/una línea de productos
 - supervisor/la producción
 - capataz/un grupo de obreros

Resultado: de 20