

CURSO: "ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO"

OBJETIVO GENERAL:

La administración del tiempo es uno de los procesos más comentados y, a la vez, menos manejado en el ámbito organizacional. "No tengo tiempo". "Si solamente tuviera más tiempo". "Yo quisiera..., pero no tengo tiempo suficiente" ¿Con qué frecuencia escuchamos frases como éstas dentro del quehacer diario, y con qué frecuencia han sido dichas por usted mismo? En este curso desarrollamos un método sencillo y práctico de administración del tiempo que le guiará, "paso -a- paso", en el estudio de las necesidades de cada uno de los participantes; se identifican objetivos y metas comunes, estableciendo una jerarquización de acuerdo al impacto, costo y posibilidades reales de mejoramiento que tengan, ayudándoles a visualizar la administración del tiempo como un eficaz instrumento que contribuye significativamente a una mayor productividad laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Al finalizar el curso, cada uno de los participantes será capaz de:

1. Establecer una relación funcional entre planificación, eficiencia y eficacia administrativa, con especial énfasis en todos aquellos procesos dirigidos a mejorar la administración del tiempo en el trabajo.
2. Aplicar los conceptos, modelos, metodologías y técnicas desarrollados en la planificación y resolución de problemas, estableciendo controles de tiempo de ejecución y jerarquizando las actividades, de acuerdo con las prioridades dadas en su área de trabajo.
3. Adquirir conciencia de que la administración del tiempo depende totalmente de la administración que se haga de sus propios hábitos personales.
4. Identificar, a través de un instrumento de auto-evaluación, formas para mejorar el uso del tiempo diferentes a las que viene utilizando actualmente.
5. Conocer la aplicación de herramientas complementarias de apoyo para controlar el uso correcto del tiempo.
6. Identificar con precisión sus causas particulares de desperdicio del recurso "tiempo".
7. Elaborar listas "inteligentes" de prioridades de acción.
8. Distinguir efectivamente, y no sólo en teoría, la diferencia entre acciones importantes y acciones urgentes.
9. Evaluar con objetividad su futuro uso del tiempo para emprender las acciones correctivas necesarias.

CONTENIDO PROGRAMÁTICO:

- I. Principios de la correcta Administración del Tiempo: 1) Conservar una perspectiva que nos otorgue el poder de mantener *Primero lo Primero*. 2) ¿Urgente ó Importante? Análisis del paradigma de *Lo Importante* y visión analítica de la adicción a *Lo Urgente*. 3) Establecer metas que redunden en resultados de calidad de vida. 3) Descubrir nuestra misión personal y crear una poderosa visión de futuro.
- II. Planificación, eficiencia y eficacia administrativa.
- III. Aplicación del Test "¿Qué tan evidente es su necesidad actual de planificación del tiempo?"
- IV. Cómo jerarquizar y establecer prioridades en la administración del tiempo.
- V. Las barreras del tiempo: cómo identificarlas y cómo superarlas.
- VI. El valor económico del tiempo laborable personal: Una preocupación para las empresas.
- VII. Efectividad del tiempo en la oficina.
- VIII. Evaluación y seguimiento periódico del curso.

DURACIÓN: Ocho (08) horas.

A QUIÉN VA DIRIGIDO EL CURSO: Gerentes y Supervisores y/o Jefes de Departamento, ó estar en proceso de formación para ocupar cargos de igual responsabilidad.

SINTESIS CURRICULAR

PROFESOR:

Raúl Guillermo Flores Álvarez

Psicólogo, egresado de la **Universidad Central de Venezuela** (1968). Realizó el Curso de Post-Grado en Administración en la **Escuela Nacional de Administración Pública** (1974), y ha completado distintos Cursos y Seminarios de Administración y Gerencia, Entrenamiento en Dinámica de Grupos, Metodología del Adiestramiento y Técnicas de Instrucción, Programas Avanzados de Consultoría en Estrategias y Desarrollo Organizacional, así como en Programas de Motivación al Logro, Psicoterapia Analítica, Asociación Venezolana de Psicoanálisis, ASOVEP (1984), Terapia Gestalt, Programación Neurolingüística, Creatividad y Crecimiento Personal, entre otros.

Actualmente se desempeña como Director Gerente de **INDUTEST S.R.L.** -Instituto Técnico de Análisis y Estrategia Organizacional- (1985). También ha desempeñado funciones como Gerente Corporativo de Recursos Humanos en importantes empresas del sector público y privado del país. Ha trabajado como Analista de Adiestramiento y Psicólogo Industrial en programas integrales de detección de necesidades de adiestramiento, así como en el diseño y dictado de cursos de capacitación para el Centro Internacional de Educación y Desarrollo de Petróleos de Venezuela S.A. (**PDVSA-CIED**), donde consolidó una amplia experiencia en la formación de recursos humanos para este importante sector de la economía venezolana.

Por más de veinte años ha sido Facilitador de Cursos de Supervisión y Gerencia para todas las empresas afiliadas a la Corporación Venezolana de Guayana (**CVG**) en Puerto Ordaz, Estado Bolívar.

Ha ejercido funciones en Programas de Consultoría en empresas industriales y comerciales de reconocido prestigio. Especialista en el Diagnóstico de Problemas Organizacionales, cuenta con una amplia experticia en procesos de grupo donde el factor humano interviene directamente para el logro de una mayor productividad y eficacia, facilitando su crecimiento y desarrollo personal.

Posee además una sólida experiencia docente en instituciones superiores acreditadas, tales como la Escuela de Salud Pública de la **UCV** (1972-79), y el Programa de Educación Continua de la **USB** (1986-98).

INTRODUCCIÓN

El tiempo es una simple medida. Es un convencionalismo, un concepto al cual ha llegado la mayor parte de la sociedad humana. De hecho, hay algunas tribus en el centro del continente australiano que no tienen el concepto de “tiempo”, por lo tanto, *no tienen tiempo*, su vida transcurre en un tiempo infinito.

El tiempo es como un reloj de arena que va pasando. No podemos físicamente, capturarla ni encerrarla para hacerla nuestra. La administración del tiempo es una ilusión, porque nadie puede realmente administrar el tiempo. El tiempo es una constante. Una medida de intervalos. Independientemente de quiénes somos o qué estamos tratando de lograr, el tiempo continúa moviéndose al mismo ritmo.



En nuestras culturas, la percepción de *no tener tiempo* se debe a una mala selección o distribución de las acciones realizadas. Administrar el tiempo realmente significa administrarse uno mismo en el tiempo, de tal manera que se pueda optimizar su rendimiento. Significa conducir nuestros asuntos dentro del tiempo disponible, a fin de que podamos lograr resultados más eficaces. Debe tenerse en cuenta que la *eficacia* es más importante que la *eficiencia*. La meta debe ser el logro de objetivos, no simplemente estar ocupados.

La eficiencia consiste en hacer “hacer más cosas en menos tiempo”. Mucha gente opera bajo la errónea creencia de que tendrían tiempo para todo, si sólo pudieran organizar sus horas más eficientemente. El resultado es, a menudo, un intento por realizar sus tareas con más rapidez, razonando que si pudieran ser suficientemente rápidos, podrían tener tiempo sobrante. Por supuesto, esto raramente funciona y como estrategia para usar el tiempo es muy pobre. El supuesto subyacente es que “la cantidad” y “la velocidad” son lo mejor. ¿Es esto necesariamente cierto? Existe una diferencia vital entre eficiencia y eficacia. Usted puede conducir por una carretera, obteniendo un rendimiento espectacular en kilometraje, es decir, lograr una gran eficiencia. Sin embargo, si va conduciendo por la vía que conduce a la ciudad de Puerto Ordaz, y su objetivo era ir a Maracaibo (unos mil quinientos kilómetros al oeste), no estará siendo muy eficaz.

A menudo, trabajar con rapidez produce problemas. Trabajando bajo presión se cometen más errores, hay menos tiempo para pensar, planificar y reflexionar, antes de tomar decisiones para solucionar problemas. Como resultado, los días comienzan a parecer frenéticos.

Cuando la presión no funciona, a menudo se adopta una segunda estrategia: trabajar más horas. Eventualmente, todos hacemos esto, pero cuando se convierte en rutina, se generan otros problemas: las horas semanales se alargan a 50, 60, 70, 80 ó más. El tiempo personal va desapareciendo a medida que se incrementa el tiempo de trabajo. El juicio es menos claro, y problemas que podrían ser resueltos en minutos por una mente fresca, se resuelven en horas.

Trabajar más rápido y trabajar más horas son estrategias pobres para administrarnos a nosotros mismos. Sin embargo, mucha gente continúa creyendo que esos enfoques les permitirán conseguir todas las cosas que necesitan ser hechas. No se dan cuenta que no importa cuántas cosas hagan, siempre habrá más por hacer, y se deben tomar duras decisiones acerca de prioridades y tener el coraje de seguir las decisiones con acciones.

Sobre esta base conceptual hemos preparado este curso de Administración del Tiempo, de forma tal que recoja los aspectos básicos que se requieren para ejercer una gerencia más eficaz, tomando en cuenta, no sólo el proceso mismo de llegar a convertirse en un administrador estratégico, y un efectivo agente de cambios, sino también ser una persona más armoniosa y productiva desde la perspectiva de su desempeño biopsicosocial.

1. PRINCIPIOS DE LA CORRECTA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

El tiempo es una paradoja. Nos parece que no tenemos suficiente tiempo y, sin embargo, tenemos todo el tiempo que hay. No importa cuánto hagamos, siempre hay alternativas interminables para invertir el tiempo. Entonces, la solución a esta paradoja es enfocarse primero en las cosas más importantes, en la seguridad de que siempre habrá tiempo suficiente para las cosas que realmente es necesario hacer.

Una vez que hayamos aceptado el hecho de que no podemos hacer todo y dejemos de actuar como tal, habremos dado un paso muy importante hacia una efectiva administración de nuestro tiempo. Identificar las prioridades se convertirá en un problema menor.

Como un recurso, el tiempo nos presenta otra paradoja: si no lo usamos, desaparece de todas maneras. En consecuencia, la calidad de este recurso depende de lo bien que lo usemos. Tomar conciencia de que estamos desperdiciando un recurso tan personal cuando no lo usamos debidamente, debería ser suficiente para decidirnos a invertir el tiempo de la mejor manera posible.

Principales mitos en relación con la administración del tiempo

Todo el mundo pierde el tiempo. Es parte del ser humano. Cierta cantidad de ocio puede ser constructivo porque ayuda a relajarse o a reducir la tensión. Sin embargo, a veces esto puede ser algo frustrante, especialmente cuando se pierde el tiempo por hacer algo menos importante de lo que se podría estar haciendo. Aunque a veces perder el tiempo, en el sentido más popular y amplio, puede ser sinónimo de un mejor aprovechamiento del mismo, en tanto el tiempo libre y el descanso forman parte consustancial del desarrollo humano y social. En la antigüedad, el ocio era bien visto, porque su empleo permitía ejercitar el saber.

A continuación, les presentamos algunos de los principales mitos que suelen argumentarse para sustentar la cultura del tiempo improductivo:

1. **El mito de la actividad:** *“El ejecutivo más lleno de trabajo es el más eficiente”*. Se confunden los resultados con la actividad... para no llegar a ninguna parte.
2. **El mito del hombre equipo:** *“Cuanto más alto sea el nivel en que se manejen los asuntos, tanto mejor”*. Se regatea la delegación, y se pretende hacer las cosas uno mismo “para estar en todo”: invadiendo puestos, aplastando personas y matando motivaciones.
3. **El mito de la decisión aplazada:** *“Hay que aplazar las decisiones hasta haber recopilado todos los datos”*. Lo que sucede es que no se decide a tiempo, o no se decide nunca.
4. **El mito del indispensable:** *“Los resultados son directamente proporcionales al volumen de trabajo invertido, así que yo trabajo 15 horas diarias”*. Se centra el interés en trabajar más, en vez de trabajar mejor.
5. **El mito de ahorrar tiempo:** *“Hay que ahorrar tiempo a través de soluciones sencillas y fáciles”*. Se regatea el tiempo que se debe emplear en asuntos difíciles, tratándolos de manera superficial, de modo que se está condenando a repetir lo que salió mal.
6. **El mito de trabajar contra el tiempo:** *“El tiempo presiona al ejecutivo: se le echa encima”*. El más precioso recurso queda convertido en estorbo y objeto de justificaciones.

Principios prácticos

Para conocer qué cosa en particular puede hacer un ejecutivo, que verdadera y rápidamente lo haga más efectivo, y que lo haga lograr más y disfrutar de lo que está haciendo, es necesario saber en qué se le va el tiempo. *¡Para ello, es preciso que no dependa de la memoria, pues es traicionera!*

Nosotros no podemos manejar el tiempo pasado, pero sí podemos examinar, en forma objetiva y realista, cómo lo manejamos. El resultado final de nuestro análisis no será una técnica, o una serie de complicadas formas burocráticas que debamos seguir por el resto de nuestros días. El resultado de examinar cómo gastamos nuestro tiempo debe ser un paso hacia el desarrollo de un sentido personal del mismo: en qué se nos va y en qué debería írsenos.

EJERCICIO INDIVIDUAL N° 1: "¿Qué tan evidente es su necesidad actual de administración del tiempo?"

El tiempo es un recurso único. Día a día, todos gozamos de la misma cantidad y debe gastarse a razón de 60 segundos por minuto. Todos contamos con 168 horas a la semana ¿Cómo usas las tuyas? Para quien sinceramente se propone mejorar la administración de su propio tiempo, el primer paso consistirá en averiguar cómo lo está empleando. En este punto, se puede dividir la próxima semana en intervalos de quince o treinta minutos, y al final de cada hora se registra cómo se empleó esa hora. Se requiere autodisciplina para comenzar y seguir adelante, pero al hacerlo puede darse cuenta incluso de que el descanso de 15 minutos para el café, usualmente se convierte en 30. A continuación hay trece afirmaciones sobre manejo del tiempo. Marca el círculo al que corresponda tu respuesta.

1. **Cada día dedico un tiempo a planificar mi trabajo:**
① *Casi nunca* ② *A veces* ③ *Frecuentemente* ④ *Casi siempre*
2. **Cada año me fijo metas específicas y las pongo por escrito:**
① *Casi nunca* ② *A veces* ③ *Frecuentemente* ④ *Casi siempre*
3. **Diariamente hago una lista de asuntos pendientes, los jerarquizo según su importancia y trato de manejarlos en ese mismo orden:**
① *Casi nunca* ② *A veces* ③ *Frecuentemente* ④ *Casi siempre*
4. **Dedico mi tiempo a tareas que soy capaz de realizar, y no lo dedico a cosas utópicas o improductivas:**
① *Casi nunca* ② *A veces* ③ *Frecuentemente* ④ *Casi siempre*
5. **Llevo una agenda flexible para estar en condiciones de manejar problemas, así como algo inesperado:**
① *Casi nunca* ② *A veces* ③ *Frecuentemente* ④ *Casi siempre*
6. **Delego satisfactoriamente buena parte de mis actividades:**
① *Casi nunca* ② *A veces* ③ *Frecuentemente* ④ *Casi siempre*
7. **Trato de manejar una sola vez la papelería que me llega, analizándola de inmediato y decidiendo sobre ella:**
① *Casi nunca* ② *A veces* ③ *Frecuentemente* ④ *Casi siempre*
8. **Tengo una estrategia diseñada para evitar las interrupciones:**
① *Casi nunca* ② *A veces* ③ *Frecuentemente* ④ *Casi siempre*
9. **Soy capaz de decir "NO" cuando se me requiere en cosas que interfieren con mi tiempo destinado a asuntos pendientes:**
① *Casi nunca* ② *A veces* ③ *Frecuentemente* ④ *Casi siempre*
10. **En forma habitual practico la relajación para reducir tensiones:**
① *Casi nunca* ② *A veces* ③ *Frecuentemente* ④ *Casi siempre*
11. **Llevo trabajo a casa por las tardes o los fines de semana:**
① *Casi nunca* ② *A veces* ③ *Frecuentemente* ④ *Casi siempre*

12. Llego a posponer las cosas difíciles, aburridas o desagradables de mi trabajo:

- ① Casi nunca ② A veces ③ Frecuentemente ④ Casi siempre

13. Siento que tengo un buen control sobre la forma en que utilizo el tiempo:

- ① Casi nunca ② A veces ③ Frecuentemente ④ Casi siempre

Puntuación: _____

Suma los puntos obtenidos en las respuestas que marcaste, y tu resultado será el siguiente:

Entre 13 y 28: Mal, tienes serios problemas con el tiempo, ¡debes disciplinarte!

Entre 29 y 36: Bien, pero puedes mejorar.

Entre 37 y 44: Muy bien.

Entre 45 y 52: Excelente, sigue así.

¿URGENTE Ó IMPORTANTE?

Algunas personas se acostumbran tanto al flujo de adrenalina descargadas en las crisis, que dependen de ella para sentirse con entusiasmo y energía. Cuando deben resolver algo sin importancia, su fijación en la urgencia es tan poderosa que hacen cualquier cosa por el simple hecho de estar activos. Se sienten útiles, exitosos, valorados. Se sienten bien, suponen que se espera de ellos que estén siempre ocupados, con exceso de trabajo, y esta expectativa se ha convertido en un símbolo de nivel social y de "status": si están ocupados, son importantes; si no lo están, les da vergüenza admitirlo. La seguridad surge del hecho de estar ocupados. Otorga valor. Resulta también una buena excusa para no encarar lo verdaderamente primordial de la propia vida.

LA ADICCIÓN A LO URGENTE

La adicción a lo urgente equivale a una conducta autodestructiva, la cual llena de forma temporaria el vacío que producen las necesidades insatisfechas. En muchas organizaciones nada se hace hasta que alguien investido de poder llega y dice: "¡Esto es urgente!".

Resulta necesario advertir que el problema no radica en la urgencia en sí, sino en que, cuando la urgencia es el factor dominante en nuestra vida, la importancia pierde valor y consideramos que "lo primero" es lo urgente. *¡Cuanta más urgencia tenemos, menor es la importancia de lo que hacemos!*

EJERCICIO INDIVIDUAL N° 2: "El Índice de Urgencia"

¿Hasta qué punto lo urgente controla su vida? Sugerimos que se tome usted unos minutos para considerar algunas de las respuestas que daría al test "Índice de Urgencia" que se presenta a continuación.

Marque con un círculo el número de la matriz que represente, con mayor exactitud, las conductas o actitudes que suele asumir ante los enunciados que aparecen a la izquierda (0 = Nunca, 2 = Algunas veces, 4 = Siempre).

	N		A		S
1. Parece que hago mejor mi trabajo bajo presión.	-----	-----	-----	-----	
	0	1	2	3	4

	N		A		S
2. Con frecuencia culpo al apuro y a la presión externa por no poder dedicar unos momentos a una profunda introspección.	-----	-----	-----	-----	
	0	1	2	3	4

3. A menudo me siento frustrado por la lentitud de la gente y las cosas que me rodean. Detesto esperar o hacer cola.	N	A	S
	-----	-----	-----
	0	1	2
			3
			4
4. Me siento culpable cuando me tomo unos minutos de descanso.	N	A	S
	-----	-----	-----
	0	1	2
			3
			4
5. Siempre corro de un lugar, o de una actividad a otra.	N	A	S
	-----	-----	-----
	0	1	2
			3
			4
6. Con frecuencia descubro que “corro” a la gente para terminar un proyecto.	N	A	S
	-----	-----	-----
	0	1	2
			3
			4
7. Siento ansiedad cuando no estoy en contacto con mi oficina por más de unos pocos minutos.	N	A	S
	-----	-----	-----
	0	1	2
			3
			4
8. A menudo me preocupo por algo cuando estoy haciendo otra cosa.	N	A	S
	-----	-----	-----
	0	1	2
			3
			4
9. Rindo lo máximo cuando me encuentro en una situación de crisis.	N	A	S
	-----	-----	-----
	0	1	2
			3
			4
10. El flujo de adrenalina debido a una nueva crisis me satisface más, que la segura obtención de algún resultado a largo plazo.	N	A	S
	-----	-----	-----
	0	1	2
			3
			4
11. En lugar de emplear el tiempo de calidad con personas importantes en mi vida (profesores, maestros, antiguos supervisores, etc.) suelo destinarlo a solucionar situaciones de crisis.	N	A	S
	-----	-----	-----
	0	1	2
			3
			4
12. Suelo desayunar o almorzar mientras trabajo.	N	A	S
	-----	-----	-----
	0	1	2
			3
			4
13. Generalmente me exaspero cuando no me siento capaz de resolver una situación de crisis.	N	A	S
	-----	-----	-----
	0	1	2
			3
			4
14. Cuento con solucionar al menos una situación de crisis para que el día tenga algún significado y propósito para mí.	N	A	S
	-----	-----	-----
	0	1	2
			3
			4

	N	A	S
15. Si la bandeja de salida sobre mi escritorio está llena, siento que fue un día productivo.	-----	-----	-----
	0	1	2

	N	A	S
16. Hago todo con rapidez (como, camino hablo, etc.).	-----	-----	-----
	0	1	2

PUNTAJE TOTAL:

Una vez terminado el Índice de Urgencia, sume el puntaje total y mídase según la siguiente escala:

- 0 – 25 Baja predisposición mental
- 26 – 45 Alta predisposición mental
- 46 ó más Adicción a la urgencia

Si el puntaje que obtuvo indica una baja predisposición mental, es probable que el paradigma de la urgencia no resulte un factor significativo en su vida. Si señala un nivel medio o con tendencia al más alto, existe la posibilidad de que la urgencia constituya su paradigma operacional básico. Si el puntaje es alto, la urgencia puede ser algo más que una manera de ver, es decir, puede llegar a ser una peligrosa adicción.

EL PARADIGMA DE LO IMPORTANTE: conservar una perspectiva que nos otorgue el poder de mantener Primero lo Primero

La mayor parte de las cosas importantes contribuyen a alcanzar nuestros objetivos y dan plenitud y significado a nuestra vida. Sin embargo, son situaciones, asuntos o cosas que no tienden a presionarnos. Al no ser “urgentes”, debemos tomarlas muy en cuenta y actuar sobre ellas.

“*Mantener primero lo primero*” es el hábito de la administración personal. Este hábito tiene que ver con las múltiples preguntas que surgen en el campo de la administración del tiempo. El verdadero desafío en sí no es la administración del tiempo, sino la administración de uno mismo, tomar control del tiempo y de los acontecimientos en su vida, viendo cómo se relacionan a su misión. Dos dimensiones, ***importancia y urgencia***, crean categorías de demanda sobre el tiempo.

Vamos a definir estos términos: *importante* significa que se vincula con su misión, sus roles, sus metas. Es eso lo importante, tiene que ver con los resultados. Si algo es importante, realiza una aportación a nuestra misión, a nuestros valores, a nuestras metas de alta prioridad. Ahora, ¿qué es urgente? Urgente es todo aquello que le apremia, que necesita atención inmediata. Tiene que tomar acción cuando suena el teléfono; el teléfono que suena puede que sea una pérdida total de su tiempo, que no tenga nada que ver con su misión, sus roles, y sus metas, pero hay que contestarlo, y al hacerlo usted puede fácilmente desviarse y puede entrar en la administración de cosas equivocadas, aunque de manera correcta.

Mantener primero lo primero lo ayuda a enfocar sus prioridades; le ayuda a prestar atención a cómo pasar su tiempo, a cómo actuar sobre sus prioridades día tras día, momento a momento.

Podemos establecer cuatro divisiones del tiempo, todas combinaciones de las dos palabras que acabamos de definir, importancia y urgencia. Para ayudarle a visualizar estas divisiones, tome un momento para dibujar un cuadrado en un pedazo de papel. Luego, dentro del cuadrado haga una cruz para dividirlo en cuatro cuadrados más pequeños.

		URGENTE		NO URGENTE	
I M P O R T A N T E	1 ACTIVIDADES	RESULTADOS	2 ACTIVIDADES	RESULTADOS	
	CRISIS	ESTRÉS	DESARROLLO Y REVISIÓN DE LA MISIÓN	PERSPECTIVAS	
	PROBLEMAS DE PRESIÓN	AGOTAMIENTO	DESARROLLO Y REVISIÓN DE LA VISIÓN	BALANCE	
	PROYECTOS Y ACTIVIDADES ORIENTADAS A FECHAS TOPE	GERENCIA POR CRISIS	DESARROLLO DE VALORES Y PRINCIPIOS	DISCIPLINA	
		SIEMPRE APAGANDO FUEGOS	PLANIFICACIÓN EN FUNCIÓN DE LA VISIÓN	CONTROL	
			PREVENCIÓN	ALTO GRADO DE CRECIMIENTO	
			CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES SÓLIDAS	PERSONAL MAYOR CALIDAD DE VIDA	
			DETECCIÓN DE NUEVAS OPORTUNIDADES	POCAS CRISIS	
N O I M P O R T A N T E	3 ACTIVIDADES	RESULTADOS	4 ACTIVIDADES	RESULTADOS	
	INTERRUPCIONES	ENFOQUE DE CORTO PLAZO	TRABAJO INTENSO	IRRESPONSABILIDAD TOTAL	
	ALGUNAS LLAMADAS	GERENCIA POR CRISIS	EN TRIVIALIDADES	DESPEDIDO DE EMPRESAS	
	ALGO DE CORREO	FAMA DE CAMALEÓN	ALGO DE CORREO	DEPENDENCIA DE OTROS	
	ALGUNAS ENTREVISTAS	NO HAY VISIÓN DE FUTURO	ALGUNAS LLAMADAS	MUCHÍSIMA TV	
	ALGUNOS ASUNTOS DE PRESIÓN	SENSACIÓN DE VÍCTIMA Y FUERA DE CONTROL	PÉRDIDA DE TIEMPO	REUNIONES INNECESARIAS O MAL PREPARADAS	
	ACTIVIDADES SOCIALES	RELACIONES SUPERFICIALES	ACTIVIDADES PLACENTERAS		
	ALGÚN INFORME DE RUTINA				
	ALGUNA REUNIÓN IMPREVISTA				

Figura 1.1. Matriz de la Administración del Tiempo

La matriz que acabamos de dibujar se llama matriz tiempo-administración, y los cuatro segmentos se llaman cuadrantes. Designe a los cuatro cuadrantes como sigue:

- Cuadrante 1: Urgente e Importante
- Cuadrante 2: No Urgente pero Sí Importante
- Cuadrante 3: Urgente pero No Importante
- Cuadrante 4: No Urgente y No Importante

El **Cuadrante 1** es **Importante y Urgente**, generalmente lo que llamamos problemas, crisis, que requieren atención para poder seguir adelante; un transformador eléctrico que se estropea, o una reunión importante que se avecina, eso sería el Cuadrante 1, porque si no asiste a la reunión, o no repara ese equipo, tendrá un problema serio. Algunos administradores son literalmente acribillados por los problemas de todos los días: atender a un cliente furioso, encontrarse ante una fecha tope, reparar una máquina arruinada, someterse a un tratamiento médico de emergencia. El único alivio que sienten consiste en huir hacia las actividades del Cuadrante 4, comenzando de esta manera toda una cadena de ineficiencia.

¿Qué es el **Cuadrante 2? Importante pero No Urgente**. Esto significa algo ligado a su misión, a sus roles y a sus metas, pero que no conlleva el sentido del *jahora!* Por ejemplo, construir una relación, redactar un enunciado de la misión personal o empresarial, la planificación a largo plazo, el mantenimiento preventivo, la

capacitación personal, todas esas cosas que sabemos que hay que hacer, pero que se suelen eludir, porque no son urgentes.

En un principio, sólo se puede obtener tiempo de calidad para el Cuadrante 2 en los Cuadrantes 3 y 4, ya que no se pueden ignorar las actividades urgentes e importantes del Cuadrante 1, aunque éste se irá reduciendo cada vez más, a medida que se dedique más tiempo a la prevención y preparación del Cuadrante 2. Para trabajar en el Cuadrante 2 hay que ser proactivo, porque los Cuadrantes 1 y 3 trabajan sobre la persona.

¿Qué es el **Cuadrante 3**? **Urgente pero No Importante**. Es urgente, es próximo, delante de usted: el teléfono que suena, el correo sin contestar, todas esas distracciones que son importantes para otras personas, quizá, pero que realmente no se relacionan con su misión global, o con la misión global de su organización.

¿Qué es el **Cuadrante 4**? Es la combinación de **No Urgente y No Importante**, mucho tiempo perdido, cosas agradables, discusiones y consejos después de los acontecimientos, muchísima televisión, reuniones innecesarias o mal preparadas, interrupciones que pueden consumir su tiempo completamente, estar ocupado todo un día al final del cual sentirse como que, “no he logrado nada”.

¿Qué le sucede al Cuadrante 1 si se descuidan las actividades del Cuadrante 2? Si se descuida la prevención, ¿qué sucede con los problemas? Van a aumentar y aumentar hasta que casi no habrá otros cuadrantes. Posiblemente consuma su vida. Esto se llama administración por crisis. Y la administración por crisis lo golpea, lo quema, lo agota y se hace enorme.

¿Qué pasará con el Cuadrante 1 si usted se ocupa del Cuadrante 2? Se hará más y más pequeño, le quedará un poco, cosas que no había anticipado para nada. Parte de esto provendrá de cambios constantes en nuestro medio ambiente, pero será manejable, será viable y sentirá que dedica más tiempo a la prevención y a la búsqueda de oportunidades.

Ahora bien, ¿de dónde va a obtener el tiempo y la atención para el Cuadrante 2? Tiene que venir de los cuadrantes 3 y 4. El Cuadrante 4 es totalmente inútil. ¿Puede nombrar una cosa de valor en el Cuadrante 4? El tiempo libre, ¿es importante el tiempo libre? Sí, por eso está en el Cuadrante 2. No hay nada de valor en el Cuadrante 4.

El Cuadrante 3 básicamente no tiene valor tampoco, salvo para otras personas. De modo que el tiempo para el Cuadrante 2 proviene de los cuadrantes 3 y 4. Siga haciéndolo, robando un poquito de los cuadrantes 3 y 4. Aprenda a decir “NO”, agradablemente, sonriente, alegremente, pero diga “NO”, porque al decir “NO” a los cuadrantes 3 y 4, está diciendo “SÍ” al Cuadrante 2. Y cuando dice “SÍ” al Cuadrante 2, el Cuadrante 1 se hace cada vez menor. Estará trabajando sobre las cosas que más importan, no sobre las que importan menos.

Sin embargo, el problema es que se requieren ciertas capacidades para concentrarse en el Cuadrante 2. ¿Cuál es la capacidad fundamental? Ya la hemos discutido, es: *usted tiene que ser proactivo!* ¿Por qué? El Cuadrante 1 lo afecta a usted, el Cuadrante 1 actúa sobre usted, pero hay que actuar sobre el Cuadrante 2. Nuestra humanidad esencial nos ha creado para actuar y no para que, cosas externas, actúen sobre nosotros. Eso es el Cuadrante 2.

Todo consiste en la creación de relaciones profundas: planificación y organización, Cuadrante 2. Preparación personal, Cuadrante 2. Ejercicio, Cuadrante 2. Lectura, profunda y extensa, educación continua, Cuadrante 2. *¡El Cuadrante 2 es la clave!*

EJERCICIO INDIVIDUAL N° 3: “Mi Propia Matriz de la Administración del Tiempo”

Instrucciones:

Trabaje ahora sobre su propia matriz de administración del tiempo, y analice los cuatro cuadrantes como se observa en la Figura 1.2. Aplique su análisis, especialmente sobre el Cuadrante 2. Piense en una actividad de su vida, una actividad que si la lleva a cabo estupidamente bien y consistentemente tiene la absoluta certeza de que producirá resultados maravillosos, el tipo de resultado que usted desea en su *vida personal*.

Ahora piense en una *actividad de su trabajo, de su vida pública* que usted “sabe” que, si la hubiera desempeñado con excelencia y sin descanso, habría redundado en importantes resultados positivos en su vida. También, trate de identificar actividades que pudieran significar ineficiencia en la administración de su propio tiempo, y ubíquelas en los cuadrantes 1, 3 y 4.

		U R G E N T E		N O U R G E N T E		
I M P O R T A N T E	1	ACTIVIDADES	RESULTADOS	2	ACTIVIDADES	RESULTADOS
N O I M P O R T A N T E	3	ACTIVIDADES	RESULTADOS	4	ACTIVIDADES	RESULTADOS

Figura 1.2. Su Propia Matriz de la Administración del Tiempo.

2. CÓMO JERARQUIZAR Y ESTABLECER PRIORIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Las personas más eficaces se caracterizan porque saben determinar, con exactitud, cuáles son sus prioridades y las siguen sin pensar en ninguna otra cosa. El administrador verdaderamente eficaz, el que ha demostrado su capacidad, no puede estar dividido entre 50 cosas distintas, en su mayoría mediocres, porque la energía que se emplea en asuntos de escaso valor es energía perdida.

Si existe un camino para lograr la eficacia, éste no es otro que a través de la concentración. Es cierto que el género humano es capaz de hacer simultáneamente un sinnúmero de cosas, pero la verdadera eficacia se logra concentrando toda nuestra energía en una sola cosa y a su tiempo.

Al establecer una meta, el trabajo se organiza en torno a prioridades reales, y es más fácil identificar la infinidad de interruptores que ocasionan los “muchos triviales” de que habla Wilfredo Pareto.

Al identificar nuestras prioridades podemos preparar mejores estrategias para lograrlas. El hecho de no trazar planes claros favorece la aparición de crisis, y una orientación a la crisis deja poco tiempo para planificar. Ningún otro par de problemas de tiempo se presentan juntos y ocupan un lugar tan alto en la lista mundial de interruptores, como éstos.

La administración eficaz del tiempo consiste en empezar por lo primero. Fijar prioridades es quizá el más difícil de los problemas con el tiempo. Pocas personas logran asignar prioridades a sus tareas del día y tampoco preparan un plan para lograrlas. ¿La razón? Simplemente no saben cómo hacerlo.

Un método simple consiste en diseñar una matriz de prioridades. Un modelo que se sugiere al respecto es el que se muestra en la Tabla 2.1 a continuación:

TAREA	IMPORTANCIA A LARGO PLAZO	IMPORTANCIA A CORTO PLAZO	PESO TOTAL	PRIORIDAD
Aprobar cuentas y comprobantes antes de salir de vacaciones.	2	1	3	2
Devolver evaluaciones del trabajo del jefe	2	2	4	3
Terminar las revisiones de propuestas y ponerse en contacto con el cliente	1	1	2	1
Coordinar los planes de vacaciones	3	3	6	5
Aprobar la compra de la nueva computadora	2	3	5	4

Tabla 2.1. Ejemplo de Matriz de Prioridades

Cada tarea se clasifica, atendiendo a dos criterios: los pesos (ponderaciones) resultantes denotan las prioridades relativas de las tareas, y el menor peso total indica la prioridad más alta. El primer criterio es la importancia a largo plazo de las tareas. Con el tiempo, quizá al final del año, ¿qué importancia tendrá cada tarea? Si alguna de ellas es la más importante tarea que le asignarán durante todo el año en su trabajo, evidentemente que ésta tendrá la clasificación más alta en cuanto a su importancia a largo plazo. Se le dará entonces una clasificación igual a “1” en la matriz de prioridades. La clasificación más baja para cualquiera de los dos criterios será de “3”.

Como puede observarse en la Tabla 2.1., las clasificaciones combinadas (en la columna PESO TOTAL) de las tareas sirven para determinar sus prioridades.

EJERCICIO INDIVIDUAL N° 4: “*Mi Matriz de Prioridades*”

En la Tabla 2.2 que se muestra a continuación, asigne prioridades a sus tareas para el día de mañana. Guíese por la Tabla 2.1 y las instrucciones correspondientes al elaborar su propia matriz:

TAREA	IMPORTANCIA A LARGO PLAZO	IMPORTANCIA A CORTO PLAZO	PESO TOTAL	PRIORIDAD
1.				
2.				
3.				
4.				

Tabla 2.2. Mi Matriz de Prioridades

La administración del tiempo va del largo plazo al corto plazo, no a la inversa. La razón es simplemente práctica. Si uno no sabe lo que lograr al final de la semana, tampoco sabrá lo que debe hacer en el día de hoy. Si las metas del mes son muy vagas, sólo podría conjeturarse lo que debería haberse conseguido al final de la semana. Y si los objetivos del año son el secreto mejor guardado dentro de la empresa, posiblemente sus conjeturas respecto a los objetivos sean sólo eso, conjeturas, y no tendrán mayor valor.

OTROS MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA ESTABLECER PRIORIDADES EN EL TIEMPO

La responsabilidad de un gerente consiste en manejar situaciones que justifiquen o exijan ACCIÓN tendente a obtener RESULTADOS congruentes con los intereses y objetivos de su unidad o departamento dentro de la empresa. Su preocupación surge en el preciso momento en que debe:

- a) Determinar cuáles son, exactamente, esas situaciones; en qué consisten; cuáles son sus límites. En otras palabras, saber ***“reconocerlas”***.
- b) Especificar cada situación dentro del conjunto de ellas, esto es, ***“separarlas”*** o eliminar el efecto tipo “enjambre”.
- c) Decidir de cuál (es) situación (es) ocuparse primero; dónde invertir su tiempo y energía en un intento de optimizar su uso. En otras palabras, ***“asignar prioridades”***.
- d) Buscar la ***“acción”*** más adecuada para cada tema de trabajo o situación, de acuerdo con la meta final exigida por la misma.

EL ANÁLISIS DE SITUACIONES

El **Análisis de Situaciones (AS)** le permite al gerente identificar y seguir el curso de cada situación a medida que éstas vayan apareciendo en la rutina diaria. Esta técnica le permitirá decidir qué acciones son las más recomendadas, de acuerdo con la situación particular de que se trate. El **AS** le ayuda a examinar las tareas y operaciones de su trabajo, facilitándole el determinar, en un conjunto de situaciones, cuáles son mera información para archivar, y cuáles requieren acción de su parte. El **AS** es muy porque le permite a usted:

1. Apreciar el estado actual de un problema.
2. Identificar situaciones menos obvias que requieren su atención.
3. Establecer prioridades para el tratamiento y manejo de cada situación.
4. Evaluar rápidamente una situación.
5. Clasificar la información conocida y la que hay que conseguir.
6. Planificar sistemáticamente el trabajo por realizar.

Observemos la utilidad del **AS** en la Tabla 2.3 que se muestra seguidamente, a partir del siguiente ejemplo: *“Deficiencias de Personal”*.

LISTADO DE SITUACIONES (Separar)	JERARQUIZAR			DETERMINAR EL PROCESO		
	Importancia	Urgencia	Tendencia	An. de Prob.	An. de Decis.	An. de Pr.Pot.
Ausentismo temporal después de las 9.00 a.m.	Alta	Alta	Alta	x		
Entrenamiento inadecuado.	Alta	Alta	Alta		x	
El número de empleados en reposo aumentó.	Media	Baja	Alta	x		
El transporte del personal llega siempre con retraso.	Alta	Media	Baja		x	
No hay cuadros de reemplazo.	Alta	Media	Media			x
Etcétera.						

Tabla 2.3. Análisis de la Situación “Deficiencias de Personal” (ejemplo)

El gerente no debe pensar en el AS como una cosa que se da una vez a la semana, o una vez al día, ó mes a mes. Es más bien un modo de pensar que puede aplicar tantas veces como sea necesario, y en una variedad de situaciones.

La necesidad de reconocer situaciones, separarlas, establecer prioridades y determinar el proceso lógico de acciones a tomar, como pasos del proceso AS, surge cada vez que su jefe inmediato le exige algo, y cada vez que aparece una situación que requiere o justifica acción de su parte.

Los cuatro (4) pasos integrados del AS son:

1. Reconocer las situaciones: (Identificar)

El AS comienza cuando usted detecta que algo ha salido mal, o algo merece su atención. Muchas veces este paso no es difícil: la misma situación, o las personas involucradas en ellas, claman por su atención. Otras veces, la necesidad es menos obvia, pero aun puede ser esencial. Para reconocer tales situaciones debemos estar muy alertas a tres (3) señales características:

- a) *¿Es una desviación? ¿Algo ha salido mal? ¿No se ha cumplido una cuota de producción, una meta o un objetivo?*
- b) *¿Representa una amenaza futura, un posible déficit de materia prima? ¿Es la ausencia de un empleado importante? ¿o rumores acerca de un nuevo procedimiento en la empresa?*
- c) *¿Es una oportunidad para mejorar? ¿o pone al descubierto áreas donde quizá sea posible obtener un mejor desempeño?*

Es conveniente, a la hora de analizar una situación, atender las tres categorías. El reconocimiento de las situaciones requiere información adecuada y gran agudeza perceptiva.

2. Especificar las situaciones: (Separar)

Al examinar diversas situaciones, usted deberá estar en guardia ante la común tendencia a juntar muchas de ellas bajo un mismo nombre de una manera ambigua. Esto produce un efecto tipo “enjambre” o de “aglomeramiento” donde resulta muy difícil encontrarles solución, hasta tanto no se desglosen cada una por separado.

3. Asignar las prioridades: (Jerarquizar)

Una vez que se ha asegurado haber identificado las situaciones que deben corregirse, entonces se encuentra usted listo, o lista para escoger aquellas pocas con las que desea trabajar. Éstas serán, desde luego, las que considere más importantes. A fin de determinar esto, tendrá que disponerlas en algún orden de prioridades. Para hacerlo, planteará tres (3) preguntas básicas:

- 1) ¿Cuán **URGENTE** es la situación?
- 2) ¿Cuál es el **IMPACTO** que ella tiene sobre el resto de la organización?
- 3) ¿Cuál es la **TENDENCIA** de la situación, y cuál su potencial de **CRECIMIENTO**?

URGENCIA: ¿Cuán crítica es la presión de tiempo sobre esta situación?
 ¿De cuánto tiempo se dispone para llegar a una decisión?
 ¿Constituye un posible peligro que no puede pasarse por alto?
 ¿Se puede tomar una acción interina o temporal a fin de ganar tiempo para efectuar el análisis?
 ¿A qué costo?

IMPACTO: ¿Cuáles serán los efectos a largo plazo si esta situación no se contiene?
 ¿Cuál es el impacto que tiene sobre otras personas?
 ¿Sobre los recursos?
 ¿Sobre otros departamentos?
 ¿Sobre la seguridad integral?
 ¿Ocasionará problemas futuros?

TENDENCIA: La tendencia genera preguntas acerca del futuro, ¿cuál es la tendencia de la situación y su potencial de crecimiento?
 ¿Empeorará cada vez más?
 ¿Se consumirá por sí sola y desaparecerá pronto?
 ¿Podría ser mejor manejada y más fácilmente en el futuro?

4. Determine la acción más adecuada:

Ahora usted deberá encontrar la acción que mejor corresponda a la situación que se está tratando.

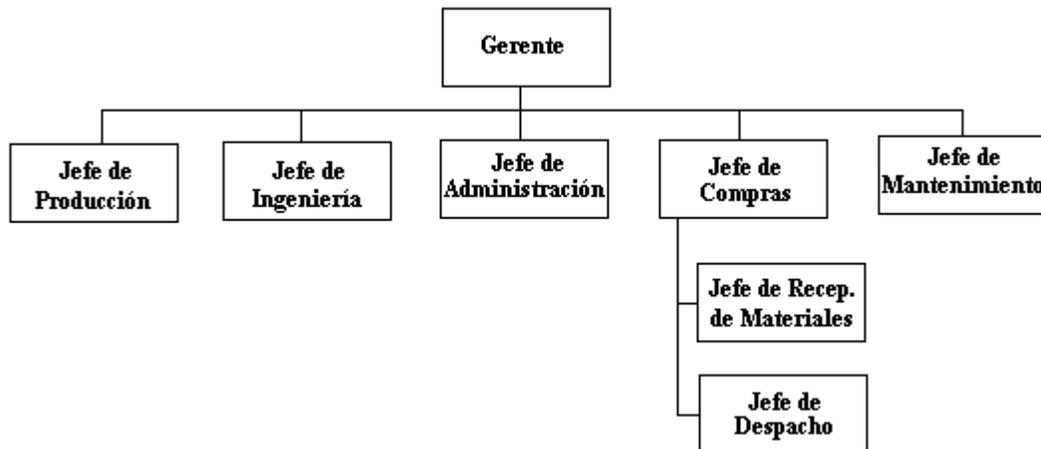
Como se puede apreciar, el **AS** es un proceso dinámico para poner los temas en su perspectiva adecuada. No se trata de un proceso rígido para hallar respuestas a temas específicos, sino más bien una actitud mental flexible para atacar situaciones de su trabajo que ameritan acción.

ESTUDIO DE CASO N° 1: “La Empresa Proinca”

El siguiente caso le ayudará a comprender y a mejorar sus conocimientos acerca de la técnica del Análisis de Situaciones que acabamos de desarrollar.

La empresa Productos Industriales C.A. (PROINCA), tiene su sede en Valencia, Edo. Carabobo. Es una empresa grande con una línea de productos de gran demanda.

La planta de fabricación está situada en Guacara, y su estructura es la siguiente:



El proceso de fabricación se lleva a cabo en dos líneas que trabajan tres turnos. En la línea uno se fabrican los productos AC-1 y AC-2 en el primero y segundo turno, y el producto AC-3 en el tercer turno.

En la línea dos se fabrican los productos AI-1 en el primer turno, y los productos AI-2 y AI-3 en el segundo y tercer turno. El sábado en la mañana, tradicionalmente se ha venido utilizando para hacer mantenimiento de las dos líneas.

En los meses de junio y septiembre de cada año se incrementa la producción en ambas líneas por la alta demanda de los productos AC-2 y AI-3.

En la última reunión del personal directivo de la planta salieron a colación una serie de situaciones irregulares que preocupan, no sólo a nivel local, sino también a nivel central. La crisis ha llegado a tal extremo que el Presidente de la empresa ha llamado al Gerente de Planta para preguntarle: “¿Qué sucede?, he sido informado sobre muchas dificultades a nivel de algunas zonas de ventas. En éstas, están llegando productos nuestros con defectos. Haga algo, averigüe qué está pasando”.

Recientemente llegó a la gerencia un informe urgente de la zona andina sobre quejas de clientes a los cuales les están llegando productos AC-2 con pérdidas de volumen que oscilan entre el 20 y 25%. Esto ha traído como consecuencia la paralización de las ventas en la zona, lo cual es sumamente grave pues representan el 40% de nuestros ingresos. Además, hay un deterioro de nuestra imagen y pérdida de mercado.

El Jefe de Producción ha planteado a la Gerencia de Recursos Humanos la difícil situación que tiene en la sección de control de calidad, pues su titular renunció hace veinte días y aún no ha sido sustituido. Esto complica las cosas ya que los últimos lotes de productos han salido con poco control de calidad y no sabemos si lo que está sucediendo se debe a esta falla de control.

Por su parte, Recursos Humanos se ha dirigido al Gerente de Planta para informarle acerca del impase que tiene con el Jefe de Producción. Se queja de que éste solicita personal en forma intempestiva para atender los incrementos de producción en temporadas altas. Esto repercute negativamente, pues no hay tiempo para

hacer una buena selección y el adiestramiento adecuado. Quiere resolver esta situación y trabajar conjuntamente con producción para evitar en el futuro situaciones similares.

El Jefe de Mantenimiento no garantiza el buen funcionamiento de las máquinas y equipos, ya que hasta ahora ha sido imposible hacerles mantenimiento porque los sábados en la mañana se está trabajando para sacar producción comprometida. Además, el sindicato se ha opuesto a que el personal trabaje los sábados por la tarde.

La compañía de transporte de productos a las zonas pidió una revisión del contrato, dado el encarecimiento progresivo de repuestos y mantenimiento de la flota de camiones, y además el incremento de los sueldos a los choferes.

Últimamente se han venido presentando problemas con el proveedor de los envases de los productos AI-3, pues el porcentaje de defectuosos se ha incrementado del 5 al 10%. Producción piensa que deberíamos cambiar de proveedor, pero la gerencia desea que se investigue a qué se deben los problemas que confronta y ayudarle a subsanarlos.

Las Gerencias de Finanzas y Mercadeo han venido planteando la necesidad de revisar los costos actuales de producción para evitar la pérdida de mercado por la baja competitividad de nuestros precios. Esta situación se vuelve cada vez más crítica, dada la apertura del mercado nacional a empresas extranjeras con altos niveles de calidad y productividad. No hacer nada es sumamente peligroso para nuestra presencia en el mercado.

Usted forma de un equipo de trabajo designado por la Presidencia de la empresa para analizar lo que está sucediendo en la planta.

1. Describa las situaciones preocupantes que vive la planta.
2. Determine cuáles la situación más apremiante.
3. Indique cuál es el proceso analítico que utilizaría para resolverla.

¡ÉXITO!

EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS (AP):

Las técnicas del análisis de problemas se pueden clasificar en las siguientes actividades:

1. **Definición del Problema.** El problema (defecto, reelaboración, despilfarro, quejas, etc.) debe ser definido con precisión y asegurarse que esta relacionado con el desempeño del proceso donde se encuentra el problema. Debe estar generando pérdidas y debe estar sujeto a ser cuantificado.
2. **Especificación del Problema.** Una vez que se ha definido el problema, se debe describirlo en detalle, en cuatro dimensiones: (1) **CUÁL** es la identidad de la desviación que se está tratando de explicar. (2) **DÓNDE** está ubicada la desviación. (3) **CUÁNDO** es el momento de la desviación. (4) **EXTENSIÓN** de la magnitud de la desviación.
3. **Descripción de las peculiaridades, características o propiedades del problema.** Cuando se buscan las características o propiedades del objeto que presenta el problema, debemos identificar las diferencias, lo que separa a las cosas, lo que las hace distintas. La capacidad de ver diferencias y propiedades es uno de los rasgos críticos del Análisis de Problemas. Éste es el fundamento de todo el proceso de análisis. El líder tiene que encontrar aquellas características o propiedades que distinguen lo que el problema **ES** de lo que el problema **NO ES**, pues es en estas características singulares de la desviación donde se ha de encontrar el cambio que produjo los efectos especificados. La verdadera causa debe estar relacionada con algunos rasgos distintos del **ES**; de otra forma, ¿por qué el problema entonces no ha ocurrido en el **NO ES**?

Algunas buenas preguntas generales para obtener estas diferencias son:

¿Qué cualidades, rasgos o características son exclusivas del **ES** y diferentes del **NO ES**?

¿Qué estamos haciendo en forma diferente en el **ES**, comparado con el **NO ES**?

4. **Identificación de los cambios.** En una época del trabajo en la empresa, nuestra **REALIDAD** coincidía con el **DEBIERA**. Pero algo ocurrió, algo cambió para causar nuestra desviación. Por esta razón, al analizar un problema, una disciplinada búsqueda de las causas siempre incluye una ordenada búsqueda de los cambios. Un cambio se puede definir como algo nuevo o diferente. Ahora bien, no trate de registrar todos los cambios conocidos. En nuestro cambiante mundo, una lista así se nos escaparía de las manos. Un medio adecuado para limitar la búsqueda es ver qué ha cambiado en..., con relación a..., o alrededor de cada distinguo.

La búsqueda de la causa de un problema se reduce a la búsqueda de aquel cambio que pudo haber producido los efectos que se observan en la desviación. Este cambio puede constar de varios elementos y condiciones que, juntos, forman un cambio complejo, o puede consistir de un solo elemento sencillo. En todo caso, sólo hay un cambio, simple o complejo, que puede producir el efecto observado.

Este cambio se podrá encontrar analizando los hechos utilizados en la especificación del problema. El análisis de estos cambios constituye el punto crucial en la resolución de problemas.

5. **Desarrollo de Posibles Causas.** Basados en la especificación del problema, se puede utilizar el conocimiento y la experiencia para identificar las posibles causales del problema. De no funcionar, se debe usar el análisis de distinciones y cambios, para identificar las verdaderas posibles causas del problema.
6. **Validación de las Posibles Causas Contra las Especificaciones.** Una vez identificadas todas las posibles causas, se debe efectuar la siguiente pregunta: ¿Si esta es una causa verdadera del problema, cómo explica cada dimensión de la especificación? La(s) causa(s) verdadera(s) debe(n) poder explicar cada aspecto de la desviación, ya que la causa verdadera, creó el efecto exacto que se ha especificado.
7. **Determinar la Causa Más Probable.** Las posibles causas ya validadas, siempre traen consigo presuposiciones, las cuales deben ser verdaderas si es que la causa también lo es. Aquí se deben comparar presuposiciones. La que tenga menos, será la causa más probable. Esta etapa requiere de cierto tiempo para confirmar la causa verdadera.
8. **Verificar Presuposiciones, Observar y Experimentar.** Este es el último paso en el análisis de problemas. Aquí lo que se requiere hacer es demostrar tan preciso como pueda ser, la relación de causalidad. Se pretende verificar la exactitud de la causa identificada en resolver el problema. La confirmación se debe desarrollar en el ambiente donde se generó el inconveniente.

EL ANALISIS DE PROBLEMAS POTENCIALES (APP)

El liderazgo de hoy se desenvuelve en un mundo en constante cambio; de hecho, la realidad siempre existe en un continuo presente, lo que pareciera dificultar la previsión de situaciones problemáticas en forma anticipada. Sin embargo, las organizaciones constantemente se preocupan por el futuro y exigen a su cuerpo directivo esa responsabilidad fundamental de predecir y establecer las bases para el éxito futuro.

Es el líder quien debe visualizar hoy, los posibles cambios que se operarán mañana dentro y fuera del contexto de la organización, en el sistema mayor que la contiene. Asimismo, depende de su habilidad para organizar acciones que se puedan tomar antes de que se desarrolle un problema en particular.

La finalidad del APP es encontrar acciones factibles y económicas que se puedan tomar contra las posibles causas de los problemas que todavía no ocurren como medio de evitar dificultades futuras. También le permite al líder otra ventaja, y es que, en caso de ocurrir el posible problema, pueda actuar para reducir al mínimo los efectos que ese problema produciría, en caso de presentarse.

Muchos gerentes y supervisores descuidan este importante proceso de análisis, preocupándose más por corregir los problemas de hoy, que por evitar o reducir al mínimo los problemas de mañana. Esto se explica por la muy común práctica organizacional de recompensar a aquellos directivos sólo por su habilidad para resolver los problemas del momento, más que a aquellos líderes cuyo sentido de previsión hace posible que éstos no se presenten.

El APP puede ser bastante útil para proteger, tanto a los planes más simples, como a los más complejos. Las probabilidades para la exitosa implementación de un plan aumentan con el Análisis de Problemas Potenciales. Este proceso APP requiere un enfoque diferente en relación a las causas, que ya vimos en el Análisis de Problemas (AP). En este último, la desviación ya ha ocurrido y usted busca sólo una causa a fin de determinar cuál acción correctiva debe tomar. En el APP, tanto las causas como las desviaciones (efectos) son únicamente posibilidades ante las que usted deberá decidir cuáles acciones (preventivas y/o contingentes) impedirán que se presenten dichas situaciones en el futuro.

El APP también puede tener semejanzas con el “Análisis de Consecuencias Adversas” que se realiza al final del Análisis de Decisiones (AD); pero los dos son muy distintos en su propósito y en su proceso. Las consecuencias adversas potenciales que vimos en el Análisis de Decisiones se identifican para ayudarnos a formular una elección balanceada: una alternativa que satisfaga la mayor parte de nuestros OBJETIVOS o CRITERIOS de la decisión, con un mínimo de riesgos.

En cambio, con el APP elaboramos un plan de acciones. Es decir, vamos a hacer una o varias cosas hoy, para eliminar o reducir los problemas potenciales de mañana.

Pasos del Análisis de Problemas Potenciales. Las técnicas APP se dividen en los siguientes pasos:

1. Identifique las áreas críticas dentro de un plan, proyecto, actividad u operación:

En esta fase del análisis es conveniente elaborar un plan específico que haga visible una serie de actividades en secuencia para llegar a una meta. En la Tabla 3.1. se describen los pasos a seguir para la elaboración de un plan. De ser posible, por escrito, un plan indicará qué debe ocurrir, cuándo debe ocurrir, quién debe realizar cada actividad, cuánto debe gastarse y dónde se realizará cada una de las actividades para obtener los mejores resultados:

2. Especifique los problemas potenciales:

Un problema potencial es una desviación específica anticipada respecto de las metas previstas. Las preguntas básicas son, ¿qué podría salir mal? ¿Qué podría cambiar para producir inconvenientes? ¿Dónde los plazos y límites de tiempo son muy ajustados? ¿Cómo afecta este nuevo plan a las rutinas ya existentes?

3. Evalúe las amenazas:

Evidentemente que usted no podrá hacer frente a cada una de los problemas potenciales que prevea, tendrá que eliminar los riesgos pequeños y concentrarse en aquellos que representan una amenaza mayor para su plan. Esta amenaza se expresa en términos de PROBABILIDAD de ocurrencia, y de GRAVEDAD si el hecho ocurriera. La probabilidad y la gravedad pueden ser evaluadas en una escala de ALTA, MEDIA y BAJA para cada problema potencial. La amenaza planteada por cada uno de éstos puede ser tratada de tres (3) maneras diferentes:

- a) Por acciones preventivas que reduzcan la probabilidad de su ocurrencia.
- b) Por acciones contingentes que minimicen su gravedad en caso de que ocurran.
- c) Por la decisión de aceptar el riesgo y no tomar ninguna acción.

4. Identifique las causas probables y las acciones preventivas:

En este paso, una vez más, usted deberá hacer uso de su criterio de análisis y su experiencia para estimar la probabilidad de que ocurra una causa en particular. Estas causas deberán ser anticipadas y enumeradas, tantas como sea posible, sin pretender por ello pensar en todas las causas imaginables. Aquí el “*Sombrero Negro*” de los *Seis Sombreros para Pensar* que veíamos en el capítulo anterior, juega una gran importancia.

La identificación de las causas altamente probables indica dónde la acción preventiva es casi imprescindible. A partir de ellas, usted podrá planificar acciones que prevengan la aparición del problema potencial, reduciendo la probabilidad de que ocurran sus causas

5. Identifique las acciones contingentes:

Si las acciones preventivas fracasan, si no es posible acción preventiva alguna, o simplemente, si determinados problemas potenciales específicos no pudieron evitarse, entonces será necesario disponer de acciones contingentes, destinadas a minimizar la gravedad de los efectos de problemas imprevisibles. Las acciones contingentes se necesitan cuando hay mucho en juego y cuando se corre gran riesgo de que una falla, en un punto del plan, haga que toda la operación se desmorone.

Siempre que se piense en un problema potencial lo bastante grave, como para no confiar solamente en las acciones preventivas para eliminar la causa o reducir notablemente su probabilidad de ocurrencia, se deberán preparar acciones contingentes que han de adoptarse inmediatamente, en caso de que el problema se presente. Por ejemplo, podríamos pensar en el papel que hubieran podido desempeñar los botes salvavidas en un barco “insumergible” como el Titanic.

6. Disponga de información:

Este es el último paso del APP. Es necesario establecer mecanismos para el control de cada acción preventiva, pues existe la tendencia a proceder, casi de inmediato, a las acciones contingentes, pasando por alto las preventivas, y esto es un error, pues las acciones preventivas son las menos costosas, y evitar un problema es obviamente mejor que tener que tomar acciones contingentes. Para estas últimas, se recomienda establecer puntos específicos y oportunos con el fin de controlar el progreso de un plan. Deberán establecerse canales de información, verdaderos “hitos” o señales de advertencia oportuna en su plan que le pongan sobre aviso, y le digan que tiene un problema ahora y que cualquier acción, a partir de este punto, irá dirigida a contrarrestar los efectos de ese problema, poniendo en ejecución cada una de las acciones contingentes previstas.

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DE PROBLEMAS POTENCIALES

Enunciado del Plan de Acción:

Problemas Potenciales Específicos	Causas Probables	Prob	Prevención Tomar Acción Preventiva, o aceptar riesgo	Protección Preparar Acción Contingente, o aceptar riesgo	Disponer medios de aviso -para controlar progreso -para iniciar Acción Contingente

3. LAS BARRERAS DEL TIEMPO: CÓMO IDENTIFICARLAS Y SUPERARLAS

Recientes estudios a nivel mundial confirman que a los gerentes se les interrumpe, en promedio, cada ocho minutos durante la jornada de trabajo. Siendo ésta de ocho horas, esas interrupciones nos dan una cifra muy alta. De allí la necesidad de examinar la naturaleza de tales interrupciones y aplicar medidas para reducirlas al mínimo.

En los capítulos anteriores nos hemos centrado en la forma de planificar y controlar los distintos procesos inherentes a la administración del tiempo con el fin de optimizarlos. Vamos ahora a identificar las principales barreras del tiempo, y aplicar algunas técnicas que permitan un mejor control sobre éstas.

NECESIDAD DE CONOCER LAS LEYES DE MURPHY

Muchas personas piensan que las tres leyes de Murphy no pasan de ser simples anécdotas humorísticas. En realidad son aplicables a la administración de crisis y han de ser consideradas seriamente.

- 1) La primera ley de Murphy dice que ***“Nada es tan sencillo como parece”***. Significa que tendemos a subestimar la dificultad de las tareas que afrontamos. Nunca se debe subestimar la resistencia, ni la dificultad de una tarea.
- 2) La primera ley de Murphy desemboca ineludiblemente en la segunda: ***“Todo requiere más tiempo del que usted cree”***. Si no se entiende la dificultad de la tarea, se subestimaré, por supuesto, el tiempo que se necesita para terminarla. Se fijarán entonces plazos irrealistas. Se recomienda por tanto, ser más realistas en sus estimaciones del tiempo. Siempre deje una holgura en sus planes por si se presentan los imponderables.
- 3) Lo que sucede después se sintetiza en la tercera ley de Murphy: ***“Si algo puede salir mal, entonces saldrá mal”***. Enumere todos los problemas posibles y clasifíquelos por orden de prioridad, atendiendo a su gravedad y a la probabilidad de que ocurran. Si prevé y planifica por si ocurren contingencias, eliminará muchas crisis y controlará eficientemente otras que no podrían ser impedidas.

MANEJO DE OTROS INTERRUPTORES DEL TIEMPO

Otros interruptores del tiempo que analizaremos a continuación podemos dividirlos a fines prácticos, en dos tipos: a) **Externos** (aquellos que se ubican fuera del individuo) y, b) **Internos** (aquellos pertenecientes a la propia persona).

INTERRUPTORES DE TIEMPO EXTERNOS

1. Excesivo flujo de papeles.
2. Teléfono.
3. Chat.
4. Facebook ó Twitter
5. You Tube
6. Mirar la televisión
7. Visitantes.
8. Reuniones.
9. Fallas de comunicación.
10. Políticas y procedimientos.
11. Información. (Falta / exceso)

Posibles soluciones

Agenda

- Citas.
- Proyectos.
- Actividades por realizar.
- Marcar actividades en su propia Matriz de Administración del Tiempo, en (1) Urgentes e Importantes, (2) Importantes No Urgentes o (3) Urgentes No Importantes.

Uso del teléfono

- Antes de llamar, planifique la conversación.
- Filtre y agrupe las llamadas por hacer; trate de apartar un tiempo específico para llamadas.
- Trate de acortar la parte social de la conversación, vaya directo al grano y permanezca en él.
- Si la conversación se extiende innecesariamente, busque excusas para cortarla.
- Establezca períodos de tiempo donde no recibirá llamadas sino sólo en casos de emergencia.

Uso del Chat

- Destinar una cantidad de tiempo al día para el chat.
- Evitar tener abierta la ventana del chat y las herramientas de trabajo al mismo tiempo.
- Utilizar estatus como "No disponible" ó "Ausente" la mayor parte del tiempo.

Uso del Facebook y You Tube

- Destinar una cantidad de tiempo al día para revisarlos.
- Dejarlo para horas que no sean de estudio, ni trabajo (nos desconcentra y hace perder tiempo).

Mirar la televisión

- Limite la cantidad de tiempo para ver televisión
- Evite ver el televisor mientras está comiendo.
- No ver la televisión mientras se estudia para un examen.
- Aísle la televisión de su lugar de trabajo; existen lugares específicos para usar la televisión, por ejemplo una sala de reuniones, o una sala audiovisual. Si trabaja en una discoteca, un bar, un restaurante, o cualquier otro sitio público, ponga la televisión dirigida hacia los clientes y no hacia a usted.
- Si no quiere perderse algún programa de televisión y dispone de una grabadora programable, grabe el programa y véalo en el tiempo que haya dispuesto para tal propósito.
- Es recomendable ver la televisión en los tiempos de descanso, por ejemplo: fines de semana, días festivos o días inhábiles.

Correspondencia

- Escriba menos, use más el teléfono.
- Destine una cantidad de tiempo al día para leer y redactar correos electrónicos
- Escriba respuestas a cartas y memos, anotando las respuestas al margen y enviándolas de vuelta.
- Use el reverso de una carta o memo como copia de respuestas, usando el papel carbón; elimina documentos y deja todo registrado en la misma hoja.

- Elimine palabras, frases y párrafos innecesarios.
- Piense antes de escribir; planifique lo que quiere expresar.
- Use un estilo claro, conciso y orientado a hechos.
- Al escribir, use palabras sencillas.
- No revise una y otra vez, en nombre de la perfección, cuando los beneficios son pocos o inexistentes.

Interrupciones y visitantes inesperados

- Prevea un tiempo diario para visitantes inesperados e interrupciones.
- No permita que ciertos visitantes inesperados tomen asiento.
- Reciba a los visitantes fuera de su oficina.
- No contribuya a conversaciones innecesarias.
- Promueva citas en vez de permitir visitas inesperadas.
- Aprenda a decir “NO”, especialmente cuando le pregunten *¿Tienes un minuto?*

Reuniones

- Desaliente y discontinúe las reuniones innecesarias.
- Pregúntese si la reunión es realmente necesaria. *¿Una conversación telefónica tendría el mismo efecto? ¿Es necesaria mi presencia?*
- Fíjese un límite de tiempo y ajústese a él.
- Prepárese para la reunión; resista las interrupciones; manténgase en el tema.
- Minimice las conversaciones intrascendentes. No contribuya a conversaciones innecesarias.

INTERRUPTORES DE TIEMPO INTERNOS

1. No escuchar.
2. Socialización excesiva.
3. Dejar cosas para después. Indecisión.
4. Poca asertividad, incapacidad para decir “NO”.
5. Falta de autodisciplina.
6. Falta de prioridades.
7. Falta de planes.
8. Objetivos no claros.
9. Intentar hacer muchas cosas a la vez.
10. Falta de habilidad y conocimientos.

No escuchar:

Estudios recientes acerca del proceso de la comunicación en la empresa muestran que los gerentes dedican cerca del 80% de su tiempo a la comunicación. Pasan 45% de ese tiempo escuchando, 30% hablando, 16% escribiendo y 9% leyendo. Como se observa, escuchar es la habilidad de mayor uso y, paradójicamente, es la que se enseña más deficientemente en los programas de formación profesional.

Entre los pasos que se recomiendan para desarrollar esta habilidad figuran:

1. Ignore sus prejuicios. Escuche con mente abierta.
2. Escuche atentamente para captar los puntos importantes. Ignore lo trivial, concéntrese en los hechos básicos que se relacionan con los puntos principales.

3. No evite los temas difíciles. Haga el esfuerzo consciente que se requiere para entenderlos y formule preguntas para que le aclaren los puntos oscuros.
4. Tome apuntes para reforzar la comprensión. No trate de almacenar demasiada información en su mente.
5. Evite distracciones. Concéntrese, evite las digresiones mentales.
6. No excluya un tema por considerarlo poco interesante. Busque siempre las ideas útiles.
7. Detecte e interprete el lenguaje corporal (gestos, expresiones faciales, etc.)
8. No caiga en la tentación de interrumpir.

Recuerde: un buen escucha es un trabajador más efectivo.

Dejar cosas para después. Indecisión.

El mal hábito de posponer tiene su origen en la falta de prioridades. Si no se han establecido prioridades, es fácil recurrir al aplazamiento. Muchas veces la tendencia a posponer las cosas proviene del perfeccionismo y del temor a cometer errores. Es posible que hasta se reciba con agrado las interrupciones que reducen la necesidad de hacer la tarea de inmediato, puesto que constituyen un buen pretexto para no hacer las cosas en ese momento. Pensar que se trabaja mejor bajo presión justifica aplazar las tareas importantes hasta poco antes que se requieran.

Al darse cuenta de que está posponiendo algo, examine la posibilidad de optar por algunas de las siguientes alternativas:

1. Acepte que toda decisión entraña riesgos. En muchos casos, cuanto antes tome la decisión, más probabilidades habrá de que tenga la ventaja del tiempo.
2. Establezca sus prioridades con cuidado y concéntrese en realizar primero la tarea más importante.
3. Programe las tareas difíciles o desagradables para determinados lapsos de tiempo y fije plazos para llevarlas a cabo.
4. Controle las interrupciones y resista la tentación de abandonar las tareas antes de terminarlas.

La indecisión es la principal causa, en algunos gerentes, de la falta de tiempo. La indecisión es hermana del aplazamiento, van juntas. El posponer las cosas nos libera, por lo menos temporalmente, de la necesidad de tomar una decisión o de emprender una acción. Toda decisión implica un responsable de la acción a tomar y un plazo de realización, cuyo control es función de quien ha tomado la decisión.

Al acelerar el ritmo en la toma de decisiones, posiblemente gane usted una ventaja competitiva si su decisión es acertada. Si no lo es, dispondrá de más tiempo para corregirla. Recuerde que lo óptimo es enemigo de lo posible. Es preferible un dato aproximado a tiempo, que un dato exacto fuera de plazo, siempre que el dato aproximado sea lo suficiente para no falsear la decisión.

Socialización excesiva

La socialización establece buenas relaciones y constituye uno de los grandes motivadores de la conducta humana. Pero es también una de las principales causas de pérdida de tiempo a nivel mundial. Es especialmente difícil manejarla porque, siendo una característica humana esencial, a veces no resulta claro identificar en qué situaciones es conveniente y necesario el contacto interpersonal y en cuáles no.

Una respuesta es el plan diario que se hace por escrito. Cuando la socialización llega a un punto donde se dice a usted mismo: “*A este paso no voy a terminar ni siquiera mi trabajo más importante*”, ha llegado el momento de suspender la conversación o abordar el asunto sin más preámbulos. Si tiene a la vista un plan diario con todas sus prioridades escritas, no caerá en la trampa de la conversación interminable, y si cae podrá salir de ella: basta que diga que tiene un trabajo pendiente.

Programe su propia socialización. Si desea hablar con alguien, llámelo y pregúntele si desea tomar un café o almorzar con usted. Controle el impulso de departir en la oficina. Respete a los que están tratando de trabajar, no los interrumpa.

Poca asertividad, incapacidad para decir “NO”.

Esta es otra de las típicas trampas del tiempo en las que muchas veces caemos por no tener prioridades bien definidas. Quizá por el temor de ofender a alguien decimos “SÍ” a toda petición de los demás, y de pronto nos encontramos abrumados de compromisos imposibles de cumplir. Cómo veíamos en capítulos anteriores, para decirles “SÍ” a las prioridades importantes del Cuadrante 2, hay que aprender a decirles “NO” a otras actividades, algunas de ellas en apariencia urgentes.

Es preciso decidir cuáles son las prioridades más altas, y tener el valor de decir “NO” a otras cosas, con buena educación y cortesía, sonriendo, y sin dar excusas. Y para hacerlo, hay que tener un “SÍ” más grande moviéndose por dentro.

Tengamos presente que uno siempre le está diciendo “NO” a algo. Si no le dice “NO” a lo aparente y urgente, probablemente se lo esté diciendo a cosas más fundamentales y altamente importantes. Seguidamente se describen cuatro pasos que le permitirán dar una respuesta “NO” cuando así se requiera:

1. Escuchar con atención la petición. Deje al otro explicar lo que se necesita y no lo interrumpa. De ese modo, él sabrá que usted está bien informado y en condiciones de reflexionar bien sobre el asunto.
2. Diga “NO” si se trata de una petición que usted debe declinar. No dé una respuesta ambigua como “tal vez” ó “estoy muy ocupado por ahora”. Un simple “No, lo siento, pero no podré hacerlo” deberá bastar en la mayor parte de los casos.
3. Dé las razones de su respuesta en caso de que considere conveniente ofrecer una explicación. “Tengo un compromiso que me ocupará por el resto del día”, “No soy la persona indicada para esto”, o quizá “Otros compromisos me impiden ayudarte en esto, aunque me gustaría mucho hacerlo”.
4. Ofrezca alternativas, de ser posible, para probar su buena fe. Por ejemplo, puede decir “¿Has pensado en pedirle esto a Daniel?” o “Si esto puede esperar hasta mañana, puedo darte una hora de mi tiempo”.

ESCUCHAR, NO, RAZONES y ALTERNATIVAS. Anote estas palabras clave en una tarjeta y consérvelas siempre en mente, les serán de gran utilidad a la hora de ofrecer una respuesta negativa.

Falta de autodisciplina

La autodisciplina es indispensable para una administración satisfactoria y, por lo mismo, para una buena administración del tiempo. La administración eficaz se basa en buenos hábitos y la autodisciplina es un hábito muy potente que afecta a muchas de las otras barreras del tiempo.

La autodisciplina constituye una de las cualidades primordiales de la persona creativa, aunque a veces se piensa, muy equivocadamente por cierto, que la creatividad es sinónimo de desorden y que se nutre de él.

Tome en serio sus metas y anótelas. Escriba un plan para cada día y cúmplalo. Admita que hay una tendencia universal a realizar primero las tareas fáciles y gratas, posponiendo las desagradables pero necesarias. Reconozca que la falta de planificación lleva a actividades sin orden y, a la inversa, que con una buena planificación se estimulan acciones ordenadas. Planifique su trabajo y después trabaje su plan. Impóngase fechas inaplazables y exija que los demás también las cumplan.

Notas finales acerca de las Interrupciones

- Las interrupciones no podemos eliminarlas; muchas de ellas son exigencias. No obstante uno debe planificar con miras a minimizar la cantidad de interrupciones indeseables. Una hora de trabajo concentrado brinda más resultados que cuatro horas fragmentadas debido a llamadas o visitas inesperadas.
- El ser humano es una criatura de ciclos y, en general es coherente en los períodos que constituyen su tiempo óptimo. Algunas personas son “matutinas” y pueden pensar mejor de seis a nueve de la mañana. Otras, son “aves nocturnas” y sus cerebros no funcionan hasta la salida de la luna. No hay ninguna ventaja entre ser una cosa o la otra, lo importante es que cada uno proteja ese tiempo.
- Los proyectos y tareas más difíciles deben programarse de ser posible, durante el tiempo óptimo personal. En esta forma los estaremos manejando durante los períodos de máxima eficiencia. Para esto nos podemos proponer horarios en los cuales no haremos, ni recibiremos visitas, de modo que podamos contar con horas de trabajo ininterrumpidos. Estos horarios pueden ser preferentemente por la mañana, al iniciar nuestras labores, o al término de nuestra jornada, pues en esos momentos las exigencias de los demás son mínimas.
- En el caso del teléfono, podemos realizar nuestras llamadas por tandas, a fin de dedicar ese tiempo específico a su uso. Un tip que puede ayudarnos, es el realizar nuestras llamadas antes del almuerzo o antes del final del día, ya que la gente suele ser menos habladora y va directo al grano.
- Es importante resaltar que la persona que más interrumpe en tu jornada de trabajo no es tu jefe, él es la segunda; la primera eres tú mismo. Todos en ocasiones deseamos vehementemente ser interrumpidos. Usualmente cuando estamos acometiendo un trabajo difícil o desagradable, es un placer ser interrumpido. Uno espera a que suene el teléfono, o súbitamente lo tomamos para hablarle a un colega sobre un asunto que no tiene importancia, y de paso interrumpimos a la otra persona. “No, no, nada urgente... sólo estoy llamando para charlar un rato”.
- Otras formas de interrumpirse personalmente son: haciendo café, dejando un proyecto y acometiendo otro, conversando con los compañeros de oficina, etc. Es importante tomar en cuenta que el recuperarse de una interrupción toma más tiempo que la interrupción misma.

ACERCA DE LA EFECTIVIDAD DEL TIEMPO EN LA OFICINA

En nuestra oficina, regularmente, encontramos trabajando a otras personas, las cuales es muy posible que no utilicen su propio tiempo efectivamente. Peor aún, es posible que malgasten el tiempo de uno y le frustren sus esfuerzos de diversas maneras. Es por esto que debemos transformar nuestra oficina en una plataforma para la acción efectiva.

Arreglo de la oficina

El tiempo puede desperdiciarse imperceptiblemente si el área de trabajo no está bien organizada.

- Su oficina debe estar organizada de acuerdo a las funciones que usted desempeña. El equipo y los materiales que utiliza, con frecuencia, deben estar cerca de usted. La comodidad física y la satisfacción estética son factores importantes. Probablemente haya caminado por su oficina y se haya sentido deprimido por el desorden: grandes pilas de papeles, tazas de café sin lavar, polvo y basura, mala iluminación, etc. *¡Cambie eso!* Es sorprendente lo mejor que se sienten todos cuando la oficina se encuentra arreglada y en orden.
- La buena iluminación es especialmente importante para evitar el cansancio ocular y los dolores de cabeza.
- El escritorio debe encontrarse libre de papeles, excepto el del trabajo específico que tenga entre manos. Eso le invita a pensar en una sola cosa a la vez. La concentración es una gran ahorradora de tiempo.
- Dé una mirada objetiva a su escritorio la próxima vez que se siente ante él. ¿Hay encima un revuelto de papeles, cartas y carpetas? Si se deja el desorden, éste le crea un sentimiento de agobio, cuyo resultado es tensión y frustración. Como primera medida, despeje el escritorio y ponga las carpetas en orden, para reducir la cantidad de tiempo necesaria para buscarlas.
- Una vez que su escritorio esté despejado, verifique que esté organizado, de tal manera que no gaste tiempo buscando cosas como bolígrafos, clips, regla, lápices, tijeras, hojas, etc. Recuerde una vez más la sabia regla tradicional: *un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar*.

Despejar su escritorio debe convertirse en un hábito. Un escritorio bien ordenado es el cimiento para el trabajo de mañana.

EJERCICIO INDIVIDUAL N° 5: *“El valor económico del tiempo laborable personal: una preocupación para las empresas”.*

Todas las empresas manejan sus finanzas a través de tiempo: tiempo de organizar, tiempo de fabricar, tiempo de comprar, tiempo de vender... Hay aquí un aspecto particularmente grave de la mala administración del tiempo, y es impresionante la cantidad de personas que no han tomado conciencia de él: en las empresas y, en general, siempre que alguien tiene empleados, se tiende a creer que se paga por “X” trabajo; pero la realidad es que se paga por “X” tiempo, y se espera que en ese tiempo se obtengan ciertos resultados: los salarios son quincenales o mensuales, y se otorgan al cumplimiento de determinadas jornadas de presencia. El tiempo de los empleados es dinero de la empresa. Si este tiempo no está bien empleado, el patrón está pagando un dinero que se va, una y otra vez, al bote de la basura. El tiempo mal usado es dinero mal gastado.

Instrucciones:

1. Anote en la siguiente tabla todas las actividades que realiza en un día (promedio), desde que inicia sus actividades, hasta que se finaliza, incluyendo ir al baño, llamar por teléfono a la mamá, etc. Y así mismo anote el tiempo (minutos) que destina para cada actividad.
2. Escriba el tiempo usado (minutos).
3. Clasifique cada actividad con una letra, “A” para las indispensables, “B” para las necesarias y “C” para las deseables.
4. Debemos de considerar que las actividades “A” son aquellas que nos llevan a resultados que la empresa espera, por ejemplo, reportar operaciones, hacer balances, hacer citas, emitir reportes, etc. Las actividades “B” son las que necesitamos para realizar algunas actividades necesarias como ir al baño, verificar mi equipo y herramientas, analizar recursos, revisar agenda, etc. Y, por último, las actividades “C” son aquellas que bien puedo eliminar y no afectan mi productividad, tales como: fumar un cigarro y pensar “¡qué ocupado estoy!”; hablar acerca de la última película; hablar con la mamá; conversar con los compañeros acerca de cualquier tema, etc.
5. Divida lo que gana mensualmente entre la cantidad de días trabajados para sacar el estimado de su sueldo diario.
6. El sueldo diario divídalo entre 8 para sacar el sueldo por hora; así mismo puede dividir este último resultado entre 60 para sacar su sueldo por minuto.
7. Ahora bien, como la Empresa sólo espera de nosotros resultados, sume el tiempo de las actividades “A” y el de las “B” y multiplíquelo por el sueldo que tiene por hora y minuto. El resultado será lo que realmente debería ganar.
8. Analicemos ahora, cuánto dinero y tiempo malgasta la Empresa en nosotros.
9. Mantenga el registro durante una semana. Aparte un tiempo para analizar su registro al finalizar el día.
10. Es fundamental que sea honesto consigo mismo y que tenga autodisciplina para llenar el registro. Anote ciertos detalles aunque le molesten. Sólo usted verá este documento.

Actividades Diarias	Hora de Inicio	Hora de Finaliz.	Tiempo Invertido (Minutos)	Importancia de la Actividad (A-B-C)	Sueldo Diario	Sueldo por Hora	Sueldo por Minuto	Suma de las Activid. A y B	Sueldo por Hora y/o Minut.	
									H	M

Barreras comunes para llevar un registro diario del tiempo

1. Carecer de objetivos y metas realizables y retadoras.
2. Confiar en la memoria y, por lo tanto, creer que se pueden retener todos los datos relativos a las actividades diarias, y no ponerlos por escrito.
3. Omitir detalles por considerarlos demasiado insignificantes.

La lista diaria

Una disciplina esencial es elaborar un programa para el día. Elabore una lista de lo que tiene que hacer y también de lo que quiere lograr en el tiempo libre del que dispone; lo puede hacer en la misma agenda, o en hojas por separado.

Establezca límites de tiempo para todas las tareas. Habitúese a estimar siempre la cantidad de tiempo requerida para cada trabajo, como por ejemplo, llevar a cabo una visita o realizar el informe. Verifique después si su estimación fue realista.

Luego establezca sus prioridades. Como ya veíamos, una prioridad se compone de dos elementos en variadas proporciones: urgencia e importancia. Es urgente reparar un caucho pinchado, pero no es importante. Es importante empezar a pensar en la estrategia de mercado para el próximo año, pero no es urgente. Sin embargo convencer al director ejecutivo, en la reunión de las cuatro de la tarde, de autorizar las nuevas campañas de ventas, sí es urgente e importante.

Algunas tareas que carecen de importancia y urgencia puede convenir realizarlas primero. La razón de tiempo-beneficio puede ser aquí una buena guía. Si el beneficio es sustancial y el tiempo que se requiere es corto, hágalo. Incluso podemos clasificar nuestras actividades de la siguiente manera.

:A: Es indispensable hacerlo hoy. :B: Debe hacerse hoy. :C: Podría hacerse hoy.

Probablemente no alcancemos a realizar totalmente los listados de prioridades A y B, pero no permita que eso le desanime. Si ha trabajado de acuerdo con su sentido de las prioridades, hoy sólo habrá hecho cosas importantes, que es a lo que se refiere el manejo del tiempo en el trabajo.

Algunas personas gustan hacer la planificación diaria al comenzar el día. Otras prefieren planificar el día la noche anterior. Esto tiene la ventaja de que uno puede consultarlo con la almohada; en ocasiones, después del descanso nocturno se le ocurrirán otros puntos que agregar a la lista, o es posible que altere sus prioridades.

Verifique integralmente el plan para el día, para ver si hay algún vacío, o algún tiempo marginal que pueda llenarse o destinarse a un buen uso.

Un alerta: si se descubre traspasando un elemento de la lista de un día para otro, puede ser señal de que lo está postergando. Examine el punto cuidadosamente para asegurar que no sea ese el caso.

Revise cada día identificando los éxitos y analizando las razones de las fallas. Evite elaborar excusas para sí mismo: explore hasta encontrar razones reales.

EJERCICIO INDIVIDUAL N° 6: “Evaluación y seguimiento periódico del curso”

Dos semanas después de finalizado el curso y haber comenzado a esforzarse por mejorar la administración de su tiempo, complete la siguiente evaluación. Ésta le indicará las áreas dónde todo va bien y dónde aún necesita prestar atención.

Anote sus respuestas de acuerdo a los siguientes puntos:

1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca

1. ¿Ha escrito una lista bien definida de sus objetivos?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
2. ¿Planea y registra su tiempo de acuerdo con una base diaria y semanal?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
3. ¿Puede pasar largos ratos sin interrupciones cuando lo necesita?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
4. ¿Ha podido disminuir o eliminar crisis repetitivas en su trabajo?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
5. ¿Se niega a contestar llamadas telefónicas cuando está ocupado en actividades o conversaciones importantes?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
6. ¿Usa en forma productiva el tiempo en que espera y cuando viaja?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
7. ¿Delega todo lo que es posible?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
8. ¿Evita que sus subordinados le pasen sus "asuntos"?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
9. ¿Se da un tiempo todos los días para pensar si está haciendo lo correcto para lograr alcanzar sus objetivos?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
10. ¿Eliminó alguna causa por la cual desperdiciaba tiempo la semana pasada?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
11. ¿Cree tener un pleno control de su tiempo?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
12. ¿Su oficina y su escritorio están bien organizados y libres de papeles amontonados?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
13. ¿Ha eliminado o reducido alguna causa de pérdida de tiempo durante las reuniones?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca

14. ¿Ha dominado su tendencia a los retrasos?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
15. ¿Realiza su trabajo de acuerdo con sus prioridades?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
16. ¿Resiste la tentación de meterse demasiado en actividades improductivas?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
17. ¿Controla su horario para que otras personas no pierdan tiempo esperándole?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
18. ¿Cumple con sus fechas límite?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
19. ¿Puede identificar las tareas decisivas que intervinieron en la mayoría de sus resultados?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
20. ¿Está mejor organizado y está logrando más que hace seis semanas?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
21. ¿Ha podido reducir la cantidad de tiempo que pasa atendiendo a los visitantes inesperados?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
22. ¿Controla eficientemente las interrupciones y a los visitantes inesperados?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
23. ¿Ha dominado la habilidad de decir “NO” cuando así debe ser?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
24. ¿Está al día con las lecturas que más le interesan?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca
25. ¿Cuenta con suficiente tiempo para usted, diversiones, estudio, servicio comunitario, familia?
 1 Siempre 2 Generalmente 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca

PUNTAJE TOTAL:

Sume los puntos asignados a cada pregunta. Mientras menos puntos, mejor. Observe especialmente las preguntas que haya calificado con “4” ó “5”. Estos aspectos representan áreas de mejora. Sea sincero, el único que se verá beneficiado al contestar este cuestionario honestamente será usted.

Este examen puede aplicarse trimestralmente, mientras los viejos hábitos vayan presentándose, buscando reducir el total en cada aplicación.

¡Buena suerte!

EN RESUMEN, ALGUNOS TIPS ACERCA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

- Casi todas las personas tienen el potencial de ahorrarse de cinco a diez horas a la semana. Para hacerlo se requiere disciplina y dedicación a los principios básicos desarrollados en el curso.
- En resumen: necesita identificar la porción de tiempo sobre la que tiene el control. Después desarrolle procedimientos para operaciones repetitivas y/o use la tecnología adecuada. Debe concentrarse en las actividades que más le retribuyan en términos de resultados.
- Nunca realice ningún trabajo importante en un tiempo ya muy próximo a la fecha a la fecha de entrega, ejecución o culminación del citado trabajo. *¡El estrés se lo devorará a usted!*
- El manejo racional y organizado del tiempo se afecta increíblemente cuando la persona se encuentra estresada y ansiosa. Procure estar serenamente relajado mientras ejecuta una tarea importante.
- Asimismo, identifique y haga uso de su tiempo óptimo. Utilice su mejor hora para realizar el trabajo que requiera mayor concentración. Si es posible, establezca un período de tranquilidad para adaptar su mejor hora cuando haya asuntos que ejerzan presión sobre usted.
- Después, establezca objetivos mensuales y desarrolle un plan para realizarlos. Mantenga cierta flexibilidad para poder responder a situaciones inesperadas. Determine, en orden de importancia, los pasos por seguir que se requieran para alcanzar sus objetivos.
- Trate de ver sus obligaciones laborales como un compromiso con su cliente a través de un contrato psicológico que se cumple siempre.
- La conocida expresión “*cualquiera da un traspie en la vida*” es una falacia que distorsiona la percepción de la realidad cotidiana. (Generalmente damos más de un traspie en un mismo día y todos los días).
- La mejor manera de manejarse efectivamente en el tiempo es procurar estar siempre ocupado en algo.
- Analice la forma en que utiliza su tiempo. Lleve el registro de una semana típica; después examine sus actividades. Con este análisis determine las causas principales en el desperdicio de su tiempo.
- Si quiere que algo se haga, déselo a una persona que siempre esté ocupada en algo.
- Tenga siempre una libreta o una pequeña agenda a mano, y anote cualquier idea súbita que le venga a la mente, pues ello opera como el “*safe*” (Guardar) para la computadora. Si no lo anota, lo olvidará pronto, y puede tratarse de una idea valiosa que resuelva un asunto importante pendiente. (Recuerde que lo importante generalmente emerge del subconsciente).
- Finalmente, recuerde que las ideas de este curso deben adaptarse a su situación personal.

Ahora, le puede ayudar escribir las cosas claves que aprendió en el curso

CONCLUSIONES FINALES

- 1) El tiempo es un recurso no renovable. No se puede recuperar el tiempo perdido.
- 2) Para mejorar la administración de su tiempo, empiece descubriendo en qué y cómo lo está gastando actualmente.
- 3) Desde el momento en que se organiza, el tiempo es un aliado. Para el jefe es un activo. La sabiduría popular dice: “El tiempo es oro”.
- 4) El tiempo no vuela. La escasez de tiempo es una ilusión que resulta de administrarlo mal. El mejor generador de tiempo es la buena administración.
- 5) Los peores ladrones de tiempo son: falta de planificación; desorden; indecisión; perder de vista los objetivos y desconcentrarse en las actividades; confundir lo importante con lo urgente.
- 6) La persona que más interrumpe mi jornada de trabajo soy yo mismo.
- 7) La administración del tiempo laboral es esencialmente un esfuerzo de grupo. El trabajo en equipo implica coordinación de actividades, ayuda mutua y sincronización. Administrar el tiempo es mucho más sencillo y efectivo cuando se practica en toda la organización.
- 8) Cada hora invertida planificando ahorra varias horas en la realización. Hay que preocuparse más por trabajar inteligentemente, que arduamente.
- 9) El tiempo que un ejecutivo dedica a planificar debe de ser mayor en la medida que aumenta su nivel jerárquico.
- 10) Todo ejecutivo debe planificar períodos de concentración ininterrumpida.
- 11) Emplee los últimos minutos laborables del día en planificar por escrito la siguiente jornada. Esto le ayudará a evaluar diariamente el uso que hace del tiempo de que dispone, la consecución de logros y establecer objetivos de mejora a corto plazo.

BIBLIOGRAFÍA:

- BERNE, Eric** Los Juegos Psicológicos en los que Participamos. Editorial Diana. México. 1980.
- COVEY, Stephen** Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Eficaz. Editorial Paidós Empresa. México. 1995.
- COVEY, Stephen** Primero lo Primero. Editorial Paidós Empresa. México.1995.
- DRUCKER, Stephen** Reflexiones para un Director: Conferencia dictada en los Seminarios de la Asociación para el Progreso de la Dirección. Madrid. 1989.
- FARSON, Richard** Administración de lo Absurdo. Las Paradojas del Liderazgo. Editorial Prentice-Hill. México.1997.
- KEPNER, Charles y TREGOE, Benjamin** El Directivo Racional. Editorial Mc Graw Hill. México. 1990.
- MACKENZIE, Alec** La Trampa del Tiempo. Editorial Mc Graw Hill. México.1985.
- MACKENZIE, Alec** Tiempo para el Éxito. Editorial Mc Graw Hill. México.1990.