



FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Del 01 al 05 de Septiembre del 2003

APUNTES GENERALES

CI - 201

Instructor: Lic. Víctor Manuel Silva Martínez
SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
SEPTIEMBRE DEL 2003

APOYOS DIDACTICOS
DEL CURSO

ADMINISTRACION DEL TIEMPO.

CONTENIDO:

EL TIEMPO; UN RECURSO NO RENOVABLE.
MITOS ACERCA DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO.
CAUSAS DE LA PERDIDA DE TIEMPO.
UNA FILOSOFIA DEL TIEMPO.
LAS CRISIS.
REGISTROS DE TIEMPO.
PLANEACION Y PRIORIDADES.
PRINCIPIO DE PARETO.
ESTRES Y ORGANIZACIÓN.
CICLO ADMINISTRATIVO Y TIEMPO.
LADRONES DEL TIEMPO.

EL TIEMPO, UN RECURSO NO-RENOVABLE.

¿Tiene usted suficiente tiempo? Si su respuesta es NO, esta usted repitiendo la respuesta de una gran mayoría de personas. Solo una de cada diez personas tiene tiempo suficiente. Cuando se ha preguntado a los ejecutivos cuanto tiempo más necesitarían para hacer el trabajo que les gustaría realizar, uno de cada diez ha dicho que necesitaría un diez por ciento más, cuatro han dicho que veinticinco por ciento y la mitad restante ha dicho ¡cincuenta por ciento! Esta es una situación alarmante, crítica en verdad, cuando reconocemos un hecho inquietante sobre el tiempo: no hay más tiempo. Cada uno de nosotros tiene ya todo el tiempo que existe.

Descubrimos así la paradoja del tiempo: pocas personas tienen suficiente, no obstante, todos tenemos todo el tiempo que existe. Hay una cosa que poseemos en exactamente la misma cantidad y esa cosa es el tiempo. Así el problema no es el tiempo en sí. El problema radica dentro de nosotros mismos -en el ejecutivo, el vendedor, el ama de casa, el profesionista, el obrero. El problema no es cuanto tenemos, sino más bien que hacemos con el tiempo que tenemos, cuanto bien lo empleamos.

Muchos de nosotros experimentamos algo más respecto al tiempo: es un recurso. Además un recurso singular. No puede ser acumulado como el dinero, ni almacenado, como las materias primas. Estamos obligados a invertirlo, lo queramos o no, y a una tasa fija de 60 segundos cada minuto. No puede ser encendido y apagado como una máquina, o reemplazado como una persona. Es irrecuperable.

El tiempo es el elemento más inexorable e inflexible de nuestra existencia.

"Porque ¿qué es el tiempo? ¿quien puede explicarlo? Sin embargo ¿existe algo que mencionemos en nuestra conversación con más familiaridad y sabiduría que el tiempo? Seguramente lo conocemos lo suficientemente bien cuando hablamos de él; también comprendemos cuando la persona con quien hablamos lo menciona. Entonces, ¿que es el tiempo? Si nadie me lo pregunta lo sé; pero si tuviera el deseo de explicarlo no lo sabría?" Agustín de Hipona

No obstante, podemos determinar la forma de invertirlo. Como otros recursos, el tiempo se administra eficazmente o se administra erróneamente. Como autor y consultor, Peter

Drucker observó: "El tiempo es el recurso más escaso y, a menos que se le administre, nada más puede ser administrado"

El tiempo es ampliamente reconocido como un recurso crítico y las exigencias sobre el tiempo merecen al menos tanta atención como la que ahora dedican los ejecutivos a la maximización de las utilidades. De hecho hay muchas decisiones en que los dividendos sobre el tiempo proporcionan un criterio más útil para la acción, que los dividendos sobre el capital invertido. El tiempo -y no el dinero es el recurso más crítico de una empresa.

¿Por que en los cursos sobre administración, se ha ignorado la administración del tiempo? De todos los recursos, el tiempo parece ser el menos comprendido y el más mal administrado. Parece que hemos dejado sin planeación y control, sujeto a las variaciones del azar, el dispositivo último de un elemento esencial que no tiene precio.

Una razón de esta negligencia puede consistir en que no hemos reconocido que la administración del tiempo es, en realidad una denominación equivocada. En sentido estricto, no administramos el tiempo, porque el minuto a la mano esta fuera de nuestro control. Se mueve incesantemente. El tiempo transcurre con un ritmo predeterminado, no importa lo que hagamos. El problema no es administrar el reloj, sino administrarnos a nosotros mismos en relación con el reloj. Una vez que observamos este principio, entendemos fácilmente porque la administración del tiempo nos enfrenta cara a cara con una serie aparentemente incesante de problemas.

MITOS ACERCA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.

Uno de los mitos acerca de la administración del tiempo es que mientras más intensamente trabajamos, más hacemos. Robert Pearce, de la Universidad de Boston ha llamado a esto el "Síndrome de las toneladas de sudor". No puede suponerse relación alguna entre el trabajo intenso y las realizaciones positivas. El proverbio "Trabaja inteligentemente, no arduamente", tiene su raíz en el reconocimiento de la falacia de este supuesto. De hecho, la persona que suele hacer poco, puede encubrir su ineficiencia aparentando trabajar intensamente. Raramente los resultados son proporcionales a las toneladas de sudor.

Si cada hora invertida en una planeación eficaz ahorra de tres a cuatro horas en la ejecución y asegura mejores resultados, haríamos bien en no

permitir que el trabajo se inicie hasta que todo haya sido cuidadosamente revisado. Aunque la planeación toma tiempo, al final permite ahorrarlo y garantiza mejores resultados.

Existe otro mito con implicaciones semejantes, que afirma que las personas más activas obtienen mejores resultados. No es infrecuente que los trabajadores inseguros, se desempeñen en niveles de actividad inversamente proporcionales a su confianza en sí mismos. Una actividad intensa actúa frecuentemente como una reacción protectora en contra de la inseguridad y las dudas crecientes. Una consigna de la caballería francesa era, "Cuando tengas dudas, galopa". En realidad debemos diferenciar, en todo momento, la actividad por propio derecho de la actividad que genera resultados.

Después de un curso de administración del tiempo, uno de los participantes concluyó "Quizás uno de los conceptos más importantes que he adquirido es que no es un pecado, ni mal uso del tiempo el que una persona se siente, piense y planee, en lugar de ser un activista. Ese solo concepto ha transformado mi perspectiva".

¿Cuándo apreciaremos el trabajo por los resultados alcanzados y no por el tiempo invertido? Algunas personas serían más felices y más valiosas si trabajaran menos de 40 horas a la semana, en tanto que otras desean y necesitan trabajar más. Los horarios variarían de persona a persona y de función a función. Por ejemplo los autores de decisiones no solo pueden hacer su contribución en menos horas que los programadores de computadoras, sino que necesitan el tiempo "muerto" para mantener su criterio en tres dimensiones. El personal de ventas invierte una gran parte de su tiempo fuera de la oficina visitando personas, el personal creativo con frecuencia trabaja en su casa.

Deberíamos reconocer las diferencias individuales tanto en la velocidad de pensamiento como en el ritmo de trabajo.

Pocas cosas son buenas solo porque toman tiempo.

Muchos servicios son valiosos a pesar del corto tiempo que llevan.

UNA FILOSOFIA DEL TIEMPO.

Si bien los mitos acerca de la administración del tiempo ayudan a responder porque las personas trabajan tan intensamente, una explicación más fundamental es que tienen una filosofía inadecuada del trabajo y el descanso. Los

ejecutivos hablan del descanso en términos anhelantes, como si se tratara de una tierra prometida nebulosa y distante, que debe ser buscada pero que es prácticamente inalcanzable. No obstante ¿la desean realmente? si la desean ¿entonces porque no la han tomado? ¿porque no se las han arreglado para obtenerla? Lo que parece obvio, aunque pocos lo admitirían es que trabajan largas horas por su propia elección. Una elección basada muchas veces en el temor y algunas otras en la incapacidad para emplear de manera constructiva el tiempo.

Así, junto a las compulsiones que atacan frecuentemente a las personas hiperocupadas, parece haber una roedora incertidumbre acerca de lo que debe hacerse con el tiempo libre. Están atrapados en un conflicto entre la ética puritana y la ética situacional: ¿es correcto holgazanear?, ¿se adapta este gran pasatiempo europeo, tan poco conocido para muchos a una filosofía del tiempo?

El trabajo no es algo que uno hace para vivir, sino más bien algo que uno vive para hacer.

Encontramos en esta idea una luz para comprender el descanso. Cuando el trabajo asume un importante significado, cuando es algo que uno vive para hacer y encontrar satisfacción en él, el descanso adquiere un propósito propio. Ambos se convierten en un medio de autorrealización y de revitalización de nuestras energías y habilidades.

LAS CAUSAS DE PERDIDA DE TIEMPO.

Es importante advertir que muchas causas de pérdida de tiempo de generan internamente. Cuando se les pide que identifiquen las principales causas de pérdida de tiempo, los ejecutivos enumeran, invariablemente, primero las causas externas, tales como el teléfono, las reuniones de trabajo, los visitantes, el papeleo y los retrasos. Después de comentar los problemas y principios de la administración del tiempo, invariablemente identifican una nueva fuente: la parte interior del hombre, que genera causas de pérdida de tiempo tales como la falta de delegación, la lucha por apagar fuegos, la ausencia de planes y prioridades, la política de puertas abiertas y la postergación.

Cuando se pueden admitir los errores sin temor, se hacen patentes las verdaderas razones: Hemos descubierto al enemigo, somos nosotros mismos.

Tómese varios minutos para considerar sus propias causas. Haga una lista de ellas en una

hoja de papel y colóquelas en orden de prioridad. No limite sus selección a las que se han mostrado, úselas solamente como estímulo a su pensamiento. Otras que quizá desearía considerar, pueden responder más bien a la urgencia que a la importancia, a la desorganización de su trabajo, a la confusión de responsabilidades, a la falta de coordinación, a la espera de las decisiones, a la falta de normas, a la ausencia de puntos de control, al exceso de control, y al exceso de comunicación.

Hágase ahora usted mismo algunas preguntas.

¿Cuáles de las causas de su pérdida de tiempo son generadas por usted? ¿Cuáles son generadas externamente? De aquellas generadas externamente, cuáles podría controlar o eliminar? Una vez contestadas reflexivamente estas preguntas, ¿está de acuerdo en que la mayor parte de las causas y las soluciones principales a sus problemas de pérdida de tiempo radican en usted? Si es así, indudablemente llegará a la conclusión sugerida antes la base de la administración del tiempo es la administración de uno mismo. En este curso se delinearán los principios y las técnicas para una administración eficaz del tiempo. Estos principios han demostrado ser tan útiles como molestas son las causas de pérdida de tiempo. El que usted elija aplicar estos principios y técnicas depende, en parte de sus puntos de vista sobre el trabajo, el tiempo y el descanso, elementos que están interrelacionados.

LAS CRISIS DE TIEMPO, COMO APROXIMARNOS

A menos que se administre eficazmente a sí mismo, dice Peter Drucker, ninguna dosis de habilidad, destreza, conocimiento o experiencia hará del ejecutivo un individuo eficiente. Es su propio tiempo lo que usted invierte, usted debe ser amo del tiempo y no permitir que el tiempo lo domine a usted. Usted no puede ser dueño de su tiempo, si no está dispuesto a dominarse a sí mismo.

No obstante, ¿podemos estar realmente seguros de que nos administramos a nosotros mismos? ¿tenemos un dominio tal sobre nuestra propia naturaleza? "Conócete a ti mismo" decía Sócrates. Mucho se ha escrito sobre la evaluación de las destrezas y habilidades. La popularidad de los programas de sensibilización y encuentro puede ser un reflejo del deseo de las personas de conocer más sobre sí mismos. El adiestramiento de la sensibilidad va más allá de los propósitos de este curso. Basta decir que es una herramienta

poderosa que debe ser utilizada profesionalmente y con precaución.

Las personas sinceramente interesadas en la administración de sí mismas y de su tiempo, no se han contentado con la autocrítica y la autoevaluación de sus debilidades y sus aciertos. Con frecuencia estas personas solicitan la retroalimentación de las personas de su entorno y se benefician de puntos de vista externos.

No es fácil la autoevaluación realista. Entre menos seguro está uno de su posición, menos se inclina a la búsqueda de este análisis. Por lo anterior, se justifica una consideración más objetiva de nosotros mismos, y para tal propósito se han desarrollado una serie de instrumentos exploratorios.

EL REGISTRO DEL TIEMPO

Desde sus primeros esfuerzos para registrar su tiempo, los ejecutivos descubrieron que sus inversiones del tiempo no iban a donde ellos pensaban que iban. Las consideraciones de Peter Drucker sobre el registro del tiempo son ilustrativas. Observa que los enfoques para obtener una mayor cantidad de trabajo realizado comienzan con la planeación. No obstante, los ejecutivos eficientes no comienzan de este modo. Saben que si comienzan con un plan, este termina guardado en el último cajón. Le seguirán otros planes con igual destino. En su lugar, de acuerdo con Drucker, el ejecutivo astuto comienza por descubrir hacia donde se está yendo realmente su tiempo.

Un inventario o registro del tiempo es necesario porque la dolorosa tarea de cambiar nuestros hábitos requiere más convicción de la que podemos acumular aprendiendo de la experiencia de los demás. Necesitamos la asombrosa revelación de las grandes porciones de tiempo que desperdiciamos, para ganar la determinación de administrarnos a nosotros mismos de manera más efectiva.

Las listas de causas de pérdida de tiempo presentadas anteriormente, demuestran un hecho: pensamos que las causas de pérdida de tiempo consisten primariamente en fuerzas externas, hasta que vemos un retrato de nosotros mismos. Un honesto registro del tiempo nos proporcionará ese retrato. Descubriremos una serie de insospechados enemigos del tiempo. Una sorpresa será que el tiempo se pierde generalmente de la misma manera cada día.

En un estudio realizado por Sune Carlson (Executive Behavior, Estocolmo), ningún ejecutivo con una sola excepción fue capaz de trabajar más de 20 minutos continuos en un proyecto. En el caso de excepción el ejecutivo trabajaba durante hora y media cada mañana en su propia casa. La mayoría tenían entre 34 y 40 diferentes cosas por hacer durante un día típico, y cada una consumía de 3 a 20 minutos. Ningún ejecutivo contó con un periodo ininterrumpido durante el cual pudiera reflexionar sobre la administración y las políticas de la empresa. Ninguno contaba con un plan a largo plazo de su propio trabajo. Sus calendarios de citas eran llenados de acuerdo no con las necesidades de la empresa, sino de acuerdo con la voluntad de la persona más molesta o enérgica. Carlson concluyó: "Hasta hoy imaginaba al ejecutivo como a un director de orquesta. En la actualidad se que la comparación era injustificada, y ahora imagino al ejecutivo como una marioneta cuyos hilos son manipulados por una multitud de personas desconocidas y desorganizadas".

Recientemente, en una encuesta de la revista Fortune, una muestra de ejecutivos registraron su tiempo durante varios días. La mayoría de ellos señalaron que no estaban inventariando una semana "típica". No pareció ocurrírseles que no existen las semanas típicas y que deben planear lo atípico.

Los registros del tiempo nos proporcionan otra sorpresa: la pequeña fracción del día que se encuentra libre o no ocupada. Cuando los ejecutivos se dan cuenta de que, en el mejor de los casos, solo cuentan con hora y media o dos horas de "tiempo discrecional" reconocen que en verdad este es su recurso más escaso. Si se concentran en las causas de pérdida de tiempo, con frecuencia pueden aumentar su tiempo discrecional filtrando sus visitantes y llamadas telefónicas. La tarea de auto observarnos es difícil, pero el registro del tiempo es una herramienta útil para alcanzar este objetivo.

INVENTARIOS DE TIEMPO.

Los inventarios de tiempo fueron desarrollados con tres propósitos:

- 1 Distribuir planificadamente el tiempo.
- 2 Enlistar diariamente las tareas más importantes del día siguiente.
- 3 Estimar diariamente la eficiencia, basada en el número de tareas prioritarias realmente terminadas y en el uso proporcional del tiempo medido contra la distribución planificada.

Las instrucciones para el uso del inventario son:

1. Distribuya su tiempo.

Decida sobre las principales categorías de su trabajo y sobre el porcentaje de su tiempo que desea adjudicar a cada una de ellas. Tales categorías podrían incluir "dictado", "reuniones", "incremento de fondos" y por supuesto "pérdidas de tiempo". Use categorías específicas; evite términos ambiguos. Anote las categorías y el porcentaje propuesto para cada una de ellas en las columnas bajo el título "Distribución".

2. Determine sus metas diarias.

Cada tarde antes de dejar su oficina, anote las principales tareas que espera realizar al día siguiente (determine sus objetivos), y colóquelas en orden de importancia (fije prioridades).

3. Lleve un registro del tiempo.

Al avanzar el día, registre los resultados alcanzados cada periodo de quince minutos. No espere hasta el final del día para llenar la hoja. La memoria es engañosa y usted se estará engañando a si mismo.

4. Haga un resumen para cada semana o más.

Si ha mantenido su inventario al menos una semana (son recomendables dos semanas), sume el total de horas invertidas en cada categoría y anote los totales, por categoría, en la columna que se encuentra en el extremo inferior derecho del inventario. Luego calcule el porcentaje del tiempo total invertido en cada categoría.

5. Estime su eficiencia diaria.

Sobre la base de las metas cotidianas alcanzadas y del tiempo realmente invertido, en comparación con el tiempo acordado en la planeación, estime su eficiencia para cada día. Si es mayor del 30% ¡felicidades! se encuentra por encima del promedio.

6. Evalúe.

Sobre la base de sus propios objetivos en la administración del tiempo, analice sus áreas de mayor y menor eficiencia. Planifique una estrategia para su mejoramiento. Implementela de inmediato.

Después de usar este inventario durante dos semanas, la mayoría de los ejecutivos encuentra que gran parte de su trabajo es repetitivo y que debe ser rutinizado y delegado. Existen demasiadas conversaciones con las mismas personas sobre los mismos temas. Existen muchas llamadas telefónicas y visitas -algunas importantes, otras no. El pensamiento y la planeación parecen enfocarse solo cuando queda algo de tiempo.

Muchos ejecutivos utilizan el inventario para fijarse plazos. Supongamos que "redactar el informe" es la más alta prioridad para el martes, designada con el número 1. Colocando este punto a las 10 hrs. en el inventario de ese día el ejecutivo se fija la meta de completar esta prioridad num. 1 a las 10. Estos plazos autoimpuestos son una de las técnicas más efectivas para asegurar un esfuerzo productivo mediante la supervisión del progreso. Los relojes con alarma juegan un propósito semejante. Estos recursos son útiles para iniciar nuevos hábitos.

Al revisar sus actividades diarias, el ejecutivo puede observar con facilidad quien ha tomado la iniciativa en las conversaciones, reuniones y llamadas telefónicas, así como si su tiempo para la planeación y la reflexión está sistemáticamente reservado o sólo es un residuo de tiempo, después de que se han realizado otras actividades.

PLANEACIÓN DEL TIEMPO.

Nada es tan sencillo como estar ocupado y nada es más difícil que ser eficiente. El trabajo ejecutivo más difícil es el pensamiento, una actividad frecuentemente dejada de lado.

La utilidad de la planeación del día de trabajo se observa claramente en la bien conocida historia de Charles Schwab. Cuando era presidente de Bethlehem Steel, lanzó un desafío poco usual a Ivy Lee, un consultor de la compañía: "Enséñeme una forma de lograr que haga más cosas en el mismo tiempo y le pagare por esto los honorarios que me pida".

Dándole a Schwab una hoja de papel Lee le dijo: "Escriba las tareas más importantes que tenga por hacer el día de mañana y numérelas en orden de importancia. Cuando llegue por la mañana comience por la número 1 y continúe con ella hasta que la haya terminado. Vuelva a verificar sus prioridades, luego comience con la número 2. Si alguna tarea le lleva todo el día, no importa. Siga en ella, en la medida en que es la más importante. Si no las termina todas, probablemente no lograría hacerlo con ningún otro método, y sin un sistema quizá no hubiera podido decidir cual era la más importante. Haga de esto un hábito de trabajo cotidiano. Cuando lo haya dominado, enséñelo a su personal. Inténtelo todo el tiempo que usted quiera. Luego envíeme un cheque por la cantidad que usted crea que vale mi idea".

Unas semanas después Schwab envió a Lee un cheque por 25000 dólares con una nota que decía

que la lección era la más provechosa que había recibido.

Los amigos de Schwab le preguntaron después por que había hecho un pago tan elevado por una idea tan simple a lo que el respondió: ¿que ideas no son básicamente simples?.

En un sentido verdadero, es en la planeación donde se inicia todo en la administración. Es la predeterminación racional de donde deseamos ir y como pensamos llegar ahí, y como advirtió el filósofo romano Séneca, "Cuando un hombre no sabe a que puerto se dirige, ningún viento es el apropiado".

POR QUE NO PLANEAMOS

La naturaleza humana parece ir en contra de nuestra planeación, incluso de la planeación del día por delante. Parece que sentimos que la predeterminación de nuestros cursos de acción limita nuestra libertad. La mayoría de nosotros aprecia esta libertad y se resiste a conformarse a patrones preestablecidos. Muchas personas hacen juicios por intuición, y toman decisiones sin una reflexión consciente. Sin embargo, para la gran mayoría, en la medida que el trabajo aumenta y se hace más complejo, la planeación se convierte en un imperativo, no solo para visualizar lo que desean que suceda, sino también las alternativas para lograrlo.

No obstante, las barreras que se interponen a la planeación son numerosas. El énfasis en las operaciones cotidianas casi siempre empuja a la planeación hasta el fondo. Apagar los fuegos de hoy adquiere prioridad sobre la planeación del mañana. Irónicamente apagar los fuegos interfiere con la prevención del fuego.

La falta de certeza respecto al futuro es también un enemigo de la planeación. Es difícil mirar más allá de la distancia hasta donde podemos ver. La mayoría de nosotros prefiere trabajar dentro de una situación estructurada en la cual los factores son predecibles. No obstante, entre más alto nos movemos en la jerarquía administrativa, menos estructurado se encuentra nuestro puesto y mucho más alejadas en el futuro se encuentran nuestras metas. Esta zona de actividad menos estructurada es un área de ambigüedad, y es la "tolerancia a la ambigüedad" lo que determinará en gran parte la eficiencia del ejecutivo.

Las principales razones por las que las personas se resisten a la planeación son probablemente el tiempo, el pensamiento, el papeleo y la dedicación que implica.

La urgencia de las tareas manuales adquiere habitualmente prioridad. Una afirmación humorística actualmente de moda habla de este punto: "Todos sabemos de la importancia de la planeación, pero cuando estamos hasta el cuello de cocodrilos, no ayuda mucho que se nos recuerde que debíamos limpiar la alberca". Entre más profunda es la confusión y más intimidante la pila de papeles sobre el escritorio, es menos probable que tomemos tiempo para planear. No obstante, a largo plazo, es nuestra única esperanza.

La avalancha de papeles que inunda el escritorio del ejecutivo la ha conducido a una comprensible aversión a toda carga adicional. El proceso de planeación que se desarrolla de manera descuidada o sin la debida consideración la economía de esfuerzo puede terminar mal. El énfasis debe orientarse hacia la simplicidad y los resultados.

LA PLANEACIÓN DEL TIEMPO AHORRA TIEMPO.

Las personas que se resisten a la planeación porque "no tienen tiempo", dejan de percibir los significativos ahorros de tiempo a largo plazo y el mejoramiento del desempeño que usualmente trae aparejados. Cada momento invertido en la planeación, ahorra tres o cuatro en la ejecución. Invertir tiempo para ahorrar tiempo no es un concepto fácil de explicar. No obstante, investigaciones realizadas por Mackenzie han demostrado significativos ahorros de tiempo con mejores resultados en la realización de proyectos.

LAS CRISIS DE TIEMPO.

Las crisis de tiempo rodean al ejecutivo; no obstante, las tareas más urgentes no siempre son las más importantes. La tiranía de lo urgente radica en que con frecuencia distorsiona las prioridades, encubriendo sutilmente proyectos menores pero de mayor importancia. Una capacidad deseable en todos, es la de discernir lo importante de lo urgente, para no ser tiranizado por lo urgente, para rehusar vivir en constantes crisis.

Curiosamente, una de las principales razones para el fracaso de la planeación es que se da prioridad a la extinción de los fuegos, situación que el ingenio mexicano ha bautizado como "bomberazos", preponderancia que garantiza una amplia provisión de maderos para los fuegos futuros.

Por otra parte, cabe hacer notar que otra causa de la tiranía de lo urgente puede consistir en la satisfacción de superar las crisis. Debido a esta razón, muchas personas se crean sus propias crisis. De igual modo hay personas que piensan que trabajan mejor bajo presión e inconscientemente esperan, retrasan o postergan las actividades hasta que se presentan las presiones. Detrás de estas ideas podemos encontrar un problema de motivación ¿Estamos motivados?.

Una persona puede anticipar sus crisis planeando únicamente 80% del día y dejando un 20% del día sin planear, como tiempo de respuesta para manejar lo inesperado. Otra estrategia es la planeación de las contingencias. Después de una crisis resultante de condiciones que razonablemente pueden volver a presentarse, la persona eficiente debe pensar en los pasos para impedir que estas condiciones se conviertan en crisis. Administrar por crisis consiste en manejar los problemas y las oportunidades según van surgiendo en lugar de anticiparse y dar los pasos necesarios.

PASOS DE LA PLANEACIÓN

El proceso de planeación implica necesariamente:

1. Analizar la situación presente (donde me encuentro ahora).
2. desarrollar los supuestos relevantes (que condiciones es probable que existan en el plazo de acción del plan).
3. establecer objetivos (que deseo realizar)
4. desarrollar alternativas (como puedo alcanzar dichos resultados).
5. Tomar e implementar decisiones y
6. Establecer procedimientos de control.

Negándose a vislumbrar el futuro, muchas personas permiten que las tareas los asalten de manera conjunta y luego se encuentran sin tiempo para realizarlas.

PROTECCION DEL TIEMPO.

Muchas personas no leen primero la correspondencia. En su lugar deliberadamente posponen la lectura hasta que han cumplido una serie de asuntos importantes. Esto es particularmente ventajoso cuando, como suele suceder con frecuencia, la correspondencia rara vez contiene algún asunto de verdadera importancia.

La "hora quieta" fue diseñada para dar ocasión a la concentración ininterrumpida, que es tan crucial para la eficiencia ejecutiva. Más del 90% de los empleados encuentran que pueden mejorar su

concentración y la organización de su trabajo cuando se encuentran a salvo de interrupciones.

EL MITO DE LA EFICIENCIA

Cuando se determinan metas y objetivos, bien para una empresa o para un individuo, es importante evitar poner énfasis exagerado en la eficiencia, e ignorar la selección cuidadosa de las áreas en que la eficiencia debe ser buscada.

El "mito de la eficiencia" radica en el supuesto de que la persona más eficiente es la más eficaz.

Debemos prevenir el riesgo de poner énfasis en la eficiencia sin considerar los resultados. Cuando los objetivos importantes se pierden de vista, es fácil reemplazarlos con metas mal concebidas tales como la de la eficiencia. Esto no quiere decir que estemos en contra de ser eficientes en las cosas apropiadas en el momento oportuno. Pero la eficiencia como un fin en sí misma es inútil.

El embrujo de la eficiencia puede parecernos irresistible. Es como la maternidad, ¿quién estaría en contra de ella?, pero la acción eficiente que coloca al método por delante de los resultados y que deja de tomar en consideración los objetivos planeados, puede ser totalmente ineficaz y habrá necesidad de repetirla de nuevo. De aquí la frase: Si no tiene tiempo para hacerlo bien, ¿cuando tendrá tiempo para terminarlo? para la persona eficaz la selección entre hacer bien un trabajo y hacer el trabajo adecuado no plantea problemas.

DETERMINACIÓN DE PRIORIDADES.

El problema de muchas organizaciones, es que constantemente colocamos las cosas de segunda importancia en primer lugar. Lo mismo es cierto para las amas de casa, los vendedores, estudiantes, etc. Por inercia todos ponemos las cosas de segunda importancia en primer lugar. Esto no es tan malo, pero si caemos en el grado de colocar las cosas de vigésima segunda importancia en primer lugar, entonces estamos en un problema.

Verifíquese usted mismo. La última vez que se acercó a su escritorio para iniciar algo nuevo, ¿qué fue lo que seleccionó? ¿reflexionó en sus prioridades y conscientemente eligió la más importante? o ¿permitió que su atención se moviese hacia el asunto más interesante del momento o hacia aquel sobre el cual recayó su mirada o hacia aquel que fue traído por un visitante inesperado?

Por supuesto si nuestra prioridad es atender al visitante por tratarse de una área de servicio, estamos en lo correcto, pero con frecuencia

atacamos el asunto más interesante, haciendo el razonamiento de que luego de haberlo resuelto tendremos oportunidad de cumplir con la tarea más importante. ¿Es correcto invertir todo el día "organizándonos" para luego "poder trabajar" en una tarea importante, solo para descubrir entonces que el tiempo se ha terminado?. Esta es una trampa común difícil de evitar.

EL PRINCIPIO DE PARETO.

El Principio de Pareto, llamado así en honor del economista y sociólogo italiano del siglo XIX Vilfredo Pareto, establece que los asuntos significativos implicados en un grupo dado constituyen normalmente, una porción relativamente pequeña del total de asuntos del grupo. Dado que los problemas, así como las oportunidades más importantes están concentradas, resulta evidente la sabiduría del esfuerzo dirigido. El principio de la concentración no es nuevo. La logística militar ha exigido siempre el uso de una fuerza superior a la del enemigo en el punto decisivo y en el momento crítico. Muchas batallas navales que han ocurrido a lo largo de la historia, han sido ganadas por fuerzas numéricamente inferiores. El plan de batalla típico exige que grupos de barcos se concentren en aislar las naves del enemigo y en destruirlas una a una. Deben evitarse los encuentros desfavorables o en condiciones de igualdad. La maniobra ha de ser continuada teniendo en mente un propósito: ganar ventaja temporal a través de la concentración de la fuerza y del lanzamiento de un rápido ataque.

Joseph Juran, guía de la excelencia japonesa y maestro mundial de la administración por calidad, fue el primero en usar los términos "vitales en escaso número" y "triviales en gran número", al aplicar el Principio de Pareto a una gran variedad de situaciones administrativas.

Los intentos para controlar los elementos "vitales en escaso número", producen resultados fuera de toda proporción con el esfuerzo invertido.

Una compañía de seguros que jamás había clasificado sus cuentas de ventas por la magnitud relativa de estas, decidió que era una buena idea hacerlo de esta manera. Así, descubrió que menos del 10% de sus cuentas, representaban cerca del 90% de su volumen total de ventas. No obstante, sus esfuerzos generales de ventas y servicios a las cuentas jamás habían sido enfocados a este grupo pequeño, pero virtualmente importante. Un cambio radical de política se tradujo en aumentos importantes de los

beneficios y utilidades, en virtud de la aplicación del Principio de Pareto

ADMINISTRACIÓN POR EXCEPCIÓN.

La administración por excepción se basa en el Principio de Pareto. Postula que únicamente deben reportarse al ejecutivo las desviaciones del desempeño planeado, a fin de conservar su tiempo, energía y habilidad. Cuando se le propuso por primera vez como idea para la administración eficaz, se la consideró como algo obvio. No obstante si es tan obvia, ¿por que se la práctica tan poco?

Las organizaciones que están conscientes del problema de la hipercomunicación, a través de juntas, telefonemas, memorandos, informes, etc., usualmente recurren a alguna forma de administración por excepción. Con frecuencia, reducen la magnitud de los informes. Se omiten específicamente las voluminosas estadísticas acerca de condiciones que no representan problema alguno y que de hecho, solamente reflejan un desempeño de acuerdo con los planes.

Los intentos de las personas para reorientar la atención de la "administratividad" a las tareas vitales, repercutirán en eficacia administrativa

ABANDONO PLANIFICADO.

La mayoría de los consultores que han prestado atención a la eficiencia promedio de los ejecutivos, tienden a estimarla en el orden de un 30%. Es algo digno de considerarse lo que podría producir un mejoramiento general de un 10% en toda la plantilla de personal.

Mover el promedio a solo 40%, representaría un tercio de mejoramiento en la eficiencia. Herman Krannert (The Time Wasters, 1969) ha observado: "Algunas veces me gusta medir a un hombre por las cosas que decide no hacer. La persona que insiste en ejecutar el 100% de su trabajo, o bien no tiene suficiente que hacer, o bien carece de la madera que se requiere para tener éxito hoy día"

La administración tiene una necesidad sumamente básica la de no saber. Tiene la necesidad de protegerse de la masa de detalles que puede proporcionar un sistema de información típico, de la información que no informa. La administración debe liberarse de los datos no esenciales para cumplir con su papel, un proceso que con frecuencia se olvida.

TIEMPO Y ESTRÉS.

APRENDA A DECIR NO

Los problemas que las personas tienen respecto a las prioridades varían. Algunas encuentran difícil establecerlas, pero no parecen tener muchos problemas para ejecutarlas. Otras tienen pocos problemas para determinarlas, pero tienen muchos para llevarlas a cabo. La mayoría probablemente experimentan dificultades en ambas cosas.

La definición de prioridades puede resultar particularmente difícil bajo condiciones de presión en que los eventos cambian rápidamente y los factores críticos se modifican de manera constante. En tales circunstancias, es rara en verdad la capacidad para determinar prioridades, para enfocar los esfuerzos, para mantener la concentración y perseverar.

Cada proyecto, cada prioridad, tienen un partidario en alguna parte. En cada departamento se ejerce una constante presión sobre las personas por parte de sus colaboradores, cada uno de ellos le dice constantemente que se requiere de inmediato su atención y esfuerzo si desea evitar que las cosas marchen mal. La atención amable y exclusiva es exigida por los jefes, los clientes, los asesores, el departamento de personal, etc. Si el ejecutivo respondiera a todas estas demandas, difícilmente tendría tiempo para serlo.

Todo proyecto se encuentra en la lista de alguien.

Dado que nos desagrada decir no, establecemos prioridades, y luego agregamos un 85% de otras cosas, "solo unas cuantas", terminando por no hacer nada. Si no concentramos el esfuerzo en las áreas vitales, simplemente no podemos lograr la excelencia de nuestro desempeño. Por consiguiente, al tratar un proyecto o actividad secundaria propuesta, debemos decir: Es algo que debe ser realizado, pero si no es prioritario tendremos que dejar que otras personas lo lleven a cabo.

LA ORGANIZACIÓN PREVIENE LAS CRISIS.

Organizar un día de trabajo no se conoce como la tarea más sencilla a que nos enfrentamos, pero ¿cuántos la han señalado como la tarea más difícil?. Nos enfrentamos a esta tarea más regularmente que a ninguna otra. No obstante, pocos de nosotros reconocemos que tan difícil es realmente o cuán deficientemente la ejecutamos. Uno de nuestros mayores problemas es la de "organizarnos para organizarnos".

ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO VITAL

Como cualquier otro artesano, el ejecutivo depende de su espacio de trabajo. Dentro de las principales causas de pérdida de tiempo, se encuentra la ubicación física de la oficina que lo expone a ruidos, distracciones y visitantes inesperados. En una organización típica, las secretarías se encuentran agrupadas en "pools", físicamente alejadas del funcionario a quien atienden. Todo intento por parte de ellas por seleccionar a los visitantes es inútil. De modo que sobran las oportunidades para la distracción.

Para empeorar la situación, las organizaciones mantienen una política de "puertas abiertas", que aunque nunca es impuesta por la fuerza, es considerada como obligatoria. Ciertamente esta política no significa que un ejecutivo sea víctima de las interrupciones por visitas inesperadas.

Un ejecutivo en una situación semejante narra: "Siente uno la presencia de alguien. Levanta uno la vista y realmente hay alguien ahí. Una cabeza más o menos carente de cuerpo junto al marco de la puerta. Sonríe. Intercambiamos algunas palabras y, casi siempre en segundos, el cuerpo sigue a la cabeza dentro de mi oficina, y otro amigo se ha colado para platicar".

Por supuesto, el ejecutivo simplemente puede cerrar la puerta. Algunos ejecutivos han resuelto este problema colocando su escritorio de tal manera que no está inmediatamente frente a la puerta, girándolo de tal manera que queden sentados en ángulo recto o incluso de espaldas a la puerta.

La tercera solución, y la más preferible, es colocar a la propia secretaria frente a la puerta para hacer virtualmente imposible que un visitante entre sin ser autorizado por ella.

Naturalmente, las habilidades diplomáticas de la secretaria para minimizar las interrupciones son de importancia extraordinaria.

La proximidad física es un factor real que determina la frecuencia de la comunicación. Deben quedar más cerca de nosotros aquellas personas con las cuales se habla con mayor frecuencia. Hallarnos en una parte distinta del edificio, o en un piso diferente es una barrera significativa para el contacto.

LA DECORACION DE LA OFICINA.

La decoración adecuada de las oficinas, juega un papel fundamental en la inversión y ahorro de

tiempo -una sinfonía de colores agradables, cuidadosamente seleccionados y mezclados para crear un impacto placentero, una sensación de separación mediante bajas divisiones angulares, con agujeros decorativos para proporcionar ventilación y visibilidad, y una quietud, resultante del acondicionamiento a prueba de ruido - facilita la concentración, disminuye las interrupciones y eleva la motivación y satisfacción en el trabajo.

En contraste, en muchos ambientes las quejas son frecuentes: por las inevitables interrupciones de la gente que pasa; por el ruido de máquinas y sistemas de sonido; y hasta por los teléfonos que suenan y suenan sin que nadie los conteste.

Siendo la concentración sostenida tan necesaria como lo es para el desempeño ejecutivo, se ha hecho indispensable el control del ruido circundante. Las principales corporaciones, en los Estados Unidos, comenzaron a cambiar sus instalaciones de investigación y desarrollo a la relativa quietud de los suburbios hace más de una década, reconociendo que los alrededores apacibles son también altamente beneficiosos.

LA OFICINA FUNCIONAL.

Los profesionales del estudio de tiempos y movimientos, han hecho estudios sobre cómo hacer más funcionales las oficinas. Se elaboran diagramas de flujo del trabajo, a fin de diseñar estratégicamente los patrones de recorrido y la ubicación de archivos, escritorios y recursos necesarios.

Cuando se encuentran en su escritorio, tanto para el ejecutivo como para la secretaria es esencial la localización manuable del equipo y las provisiones de mayor demanda. Un artículo tan sencillo como un sostenedor de teléfono para el hombro se convierte en una herramienta extremadamente útil para la persona que encuentra deseable utilizar ambas manos para trabajar mientras habla por teléfono.

En general, el personal de cualquier nivel debe contar con el mejor equipo que la empresa pueda proporcionarle para la realización de su trabajo.

Daño que el personal constituye habitualmente el costo de operación más elevado, es razonable la inversión en la maquinaria necesaria para hacer posible el mejor trabajo. Un equipo deficiente, obsoleto o deteriorado exige comúnmente una gran cantidad de ajustes, y el tiempo muerto resultante provoca descensos en la productividad, los que son, a final de cuenta, más costosos que el equipo nuevo y confiable.

Un asiento incómodo y una iluminación débil o parpadeante pueden provocar fatiga física, que

reduce la productividad personal. La iluminación de la oficina debe estar uniformemente distribuida y libre de reflejos y sombras, pero debe ser lo suficientemente intensa para iluminar un escritorio completo. Reemplazar una silla secretarial que no proporciona el soporte apropiado para la espalda puede ser una de las más valiosas inversiones que realice el ejecutivo en relación con la productividad de su oficina.

Durante sus años como presidente de American Management Association, Lawrence Appley fue uno de los primeros en experimentar con la idea de que el ejecutivo no contara con un escritorio. La idea subyacente a este cambio era que el escritorio podía constituir una formidable barrera para la comunicación efectiva entre jefes y colaboradores.

Sillas cómodas distribuidas informalmente alrededor de una mesa, parecían inspirar una más fácil comunicación. Una segunda ventaja, reconocida por aquellos a quienes agrado la idea, consistía en que no quedaba lugar para que el colaborador dejara sus problemas, delegándolos hacia arriba, debían salir con lo que entraban. No obstante una posible desventaja en el dispositivo que suprime el escritorio, es que la atmósfera relajada y confortable que genera, tiende a prolongar las reuniones.

ORGANIZACION PERSONAL

ORGANICE SU ESPACIO VITAL.

- VENTILACION
- ILUMINACION
- UBICACION FISICA
- RUIDOS
- DISTRACCIONES
- VISITANTES INESPERADOS
- MUSICA
- HERRAMIENTAS DE TRABAJO
- COLORES
- PUERTAS ABIERTAS.
- ESPACIOS DE FUGA
- PROXIMIDADES FISICAS.
- MOBILIARIO.

SINDROME DEL ESCRITORIO REPLETO

- "ESCRITORIO ATESTADO MENTE ATESTADA"
- NO DESEAMOS OLVIDAR Y !DE VERDAD FUNCIONA!
- LIMPIE SU ESCRITORIO
- RETIRE DE SU ESCRITORIO TODO AQUELLO QUE NO ESTE
- RELACIONADO CON EL PROYECTO QUE ESTA TRABAJANDO. TENGA UN ESPACIO

DEDICADO PARA LOS ASUNTOS PENDIENTES. EVITE LOS ARCHIVOS VERTICALES

- TENGA UN ARCHIVO ORGANIZADOR
- RESISTA LA TENTACION DE ABANDONAR EL PROYECTO QUE TIENE ENTRE MANOS POR ASUNTOS MAS AGRADABLES.
- DESARROLLE DESTREZA PARA "ENCESTAR"
- SUPERE LA "PAPIROFILIA"
- UTILICE ORGANIZADORES PERSONALES.
 - AGENDA
 - ORGANIZADOR MENSUAL
 - ORGANIZADOR SEMANAL Y DE DIARIO
 - AGENDA DE DIRECCIONES Y TELEFONOS
 - GRAFICAS DE GANTT
 - HOJAS DE CONTROL DE PROYECTOS
 - PAREDES DE CORCHO.
 - TABLEROS
 - PICHONERAS.
 - ETC. ETC

EL SINDROME DEL ESCRITORIO REPLETO

El síndrome del escritorio repleto aflige a más del 95% de los ejecutivos. Además del aspecto que presenta, el escritorio repleto patentiza el adagio "escritorio atestado, mente atestado".

La causa de este mal, es que no deseamos olvidar

Las cosas que deseamos recordar las ponemos sobre nuestro escritorio, donde podamos verlas. El problema es que realmente funciona. Cada vez que las vemos, las recordamos y nuestra corriente de pensamientos se interrumpe. Luego, conforme la pila se hace mayor, resultamos incapaces de recordar que hay debajo de lo que esta encima, así que comenzamos a revisar la pila de papeles.

De esta manera se pierde tiempo, tanto en recuperar los asuntos perdidos, como en las interrupciones ocasionadas para mirar todos los asuntos ¡que no deseamos olvidar! Las siguientes sugerencias, constituyen un método útil para limpiar el escritorio y mantenerlo así:

1. Retire de su escritorio todo aquello que no este relacionado con el proyecto en el cual trabaja. Esto debe constituir su principal prioridad por el momento
2. No permita que ningún otro asunto sea colocado sobre su escritorio hasta que este preparado para atenderlo. Esto significa que todos los proyectos deben contar con un lugar en el

archivo o gaveta y que deben permanecer en ese sitio

3 Resistase a la tentación de abandonar el proyecto en el cual trabaja, en favor de otras tareas más agradables, de interrupciones atractivas o porque se encuentre cansado.

4 Al terminar el proyecto, túnelo, vuelva a verificar sus prioridades y comience el nuevo proyecto más importante

5. Dé instrucciones a su secretaria para que revise que su escritorio esté limpio antes de que usted llegue por la mañana y que solo se encuentren en el asuntos prioritarios.

6 Haga una responsabilidad constante para su secretaria la inspección de su escritorio y el mantenerlo libre de papeles Coopere con ella en todas las formas posibles para facilitarle esta tarea

Aunque el método delineado antes, se ha mostrado efectivo para muchos ejecutivos, puede no ser adecuado para todos y , de hecho, puede resultar una pesada interferencia para algunos. Por tanto, es necesario adaptar las sugerencias a las propias necesidades.

No obstante, cualquiera que sea el método que seleccionemos para desalojar de papeles el escritorio, ha demostrado ser valioso hasta para personas que luchan con pilas de papeles. Un funcionario escribió: "Siempre he seguido un estilo de trabajo que se basa en tener las cosas apiladas sobre mi escritorio al alcance de mi mano -para ahorrar tiempo. Las pilas de asuntos son ordenadas para cosas urgentes, la pila de cosas que deben ser resueltas tan rápido como sea posible, otra para asuntos semiurgentes; otra para cosas que pueden esperar, otra para lecturas de descanso, etc En general esto crea la impresión de un escritorio revuelto y en verdad resulta distrayente No obstante casi muerdo del gusto cuando el año pasado obtuve un escritorio más grande, ya que me proporcionó mayor espacio para mis pilas Después del seminario sin embargo, retire algunas de las pilas fuera del alcance de mi mano y de mi vista inmediata, colocándolas sobre mi mesa lateral He eliminado las principales distracciones. Invierto un poco más de tiempo en levantarme y buscar las cosas. Sin embargo, esta desventaja es superada por la ventaja de que mi mesa lateral luce ahora más interesante" Sin sentido del humor, estamos destinados a pasar días sombríos, ¿no es verdad?

DESTREZA PARA ENCESTAR PAPELES.

El arte del cesto de papeles, ha sido designado, cuando menos por un consultor, como la destreza más crítica para administrar el propio trabajo. El

ejecutivo eficaz lucha contra la tendencia a archivar demasiado, reconociendo que cuesta mucho, tanto en tiempo como en espacio.

En la película de entrenamiento "Tiempo para pensar", un ejecutivo demuestra un enfoque relativamente simple al problema del papeleo Su consejo es: "Desháganse del pesado desperdicio tan rápido como les sea posible" "Demuestre su precisión -continúa diciendo- identificando el tipo de material que debe ser enviado de inmediato al cesto de papeles.

Obviamente, el cesto debe ser suficientemente grande Debe hallarse convenientemente a mano y no ocupar un lugar determinado por el criterio de su personal de mantenimiento" . Sin embargo, tal vez la decisión respecto a los papeles que deben ser "encestados" corresponde a la secretaria, quien de manera inmisericorde debe filtrar lo que debe ser llevado al escritorio del ejecutivo. Muchos ejecutivos se descubren a si mismos leyendo el material que llega a sus escritorios a fin de determinar si deben finalmente leerlo.

EL SISTEMA DE ARCHIVO

El intento de resolver el problema del papeleo tendrá muy corta vida si no se ha resuelto el problema de que y como archivar. Demasiado frecuentemente, el procedimiento de archivo es dejado al capricho del ejecutivo Habitualmente, aborda el problema sin la capacitación profesional y, dependiendo de su gestión en el puesto, quizá sin tener idea de cuales son las principales áreas requeridas para una efectiva comunicación respecto de las tareas más importantes Así, es obvio que el establecimiento de un sistema de archivo no debe ser dejado en manos del ejecutivo En su lugar, este debe delegar el trabajo a una persona capacitada para hacerlo y esa persona es su secretaria

Algunas veces, el sistema de archivo es tan complejo, que se torna ineficaz para cualquier miembro del personal exceptuando a las personas que tienen acceso directamente a él. Y estas jamás han coordinado la forma en que se archivan las cosas

Un sistema de archivo deficiente representa una irritación constante para el personal y una monumental pérdida de tiempo en términos de recuperación de información. La importancia de un enfoque uniforme se evidencia cuando las ausencias hacen necesaria una suplencia. Las secretarías toman vacaciones, se enferman o se ausentan para atender asuntos personales de tiempo en tiempo

Durante estas ausencias es necesario que el sistema de archivo sea comprensible y sus expedientes sean fácilmente accesibles. Un sistema uniforme asegura que en toda la oficina se empleen las mismas designaciones para los asuntos semejantes. Una secretaria suplente puede localizar con rapidez los materiales requeridos, si los expedientes se encuentran ordenados. Una hoja de instrucciones de la más sencilla naturaleza debe ser suficiente.

¿Como sabemos cuando librarnos de los archivos? Los expertos en retención de registros han desarrollado reglas generales relativas al número de años que deben preservarse los diferentes tipos de documentos. Sugieren que los archivos de operaciones corrientes no deben incluir correspondencia de más de un año. Cuando se pide al personal a cargo de las operaciones de oficina que estime el porcentaje de papel contenido en los archivos que jamás se usa nuevamente, las cifras varían comúnmente entre 80 y 90%. Debemos recordar, sin embargo, que la retención de archivos es determinada mejor no por reglas arbitrarias, sino por su uso e importancia.

Algunos papeles jamás pasaran al archivo, mientras que otros, como los pertenecientes a asuntos legales, jamás saldrán de ahí. Los archivos cuyo objetivo es organizar el escritorio, los que son establecidos para catalogar trabajos actuales y asuntos que deben ser atendidos, son valiosos medios de ahorrar tiempo y excelentes recordatorios.

Muchos ejecutivos encuentran también útil un archivo de ideas. Este constituye un depósito conveniente para asuntos o ideas que no están suficientemente desarrollados, pero que son suficientemente interesantes para justificar su retención.

REGISTRO DE IDEAS E INNOVACION.

Un lugar único para anotar las ideas o informaciones importantes es un auxiliar necesario para el sistema de archivo. El recurso más conveniente para esto es un diario de bolsillo o de escritorio. En uno u otro momento, todo ejecutivo se ha encontrado vaciando sus bolsillos de diversas notas escritas en trozos de papel, tarjetas o servilletas de restaurante.

Algunos esperan a que estas notas se acumulen durante un mes, hasta que su volumen es tan prohibitivo, que desanima echarle siquiera una mirada. Esta forma de no-administración conduce

a la pérdida segura de información valiosa y a una enorme pérdida de tiempo en la búsqueda de notas extraviadas.

El lugar para anotar algo que se desea recuperar en una fecha futura es una agenda o un diario que pueda llevarse con uno mismo o estar sobre el escritorio. Este es el lugar más seguro para hallar la información o el evento en cuestión en la fecha apropiada. Además, una súbita inspiración no necesita interrumpir el trabajo del momento si puede tomar nota de ella en un lugar que puede seguramente encontrar después, puede olvidarse de ella de inmediato.

MANEJO DE CORRESPONDENCIA.

Para la mayoría de los ejecutivos, manejar la correspondencia parece ser un asunto más personal de lo que debe ser. Por ejemplo, no es poco común que el empresario insista en continuar abriendo su propia correspondencia. Desea mantener el dedo sobre el pulso de la empresa y puede no confiar en la capacidad de sus colaboradores para reconocer las oportunidades y prioridades en la correspondencia. Es típico de los empresarios sentir que nadie más puede manejar las situaciones en la misma forma en que ellos lo harían.

Igualmente algunos ejecutivos se rehúsan a disciplinar sus propios hábitos de trabajo, a fin de hacer posible la implantación de procedimientos sistemáticos. Otro factor es la franca curiosidad, como también el deseo de ser el primero en descubrir lo que hay de nuevo.

Los ejecutivos típicos invierten de dos a tres horas en leer y contestar la correspondencia. Esta es una enorme inversión de tiempo -cuatro meses de cada año- para manejar la correspondencia.

El método más ordenado y menos perturbador para la correspondencia que no requiere una atención inmediata, consiste en disponerla para el final del día y leerla en su camino a casa o colocarla sobre su escritorio para que reciba su atención a la mañana siguiente. Esto es preferible al procedimiento usual, en el cual la secretaria lleva la correspondencia al escritorio del ejecutivo conforme la recibe. El sistema propuesto no colma el escritorio, no interrumpe al ejecutivo, no lo distrae de los asuntos que tiene delante y lo protege de intrusiones de información no planeadas.

RESPUESTAS BREVES.

Las respuestas retrasadas tienden a alargarse, unas cuantas frases bastan para la mayoría de los memorandos y cartas ¿Por que retrasarlas? Entre más esperamos, más compelidos nos vemos a dar largas excusas

Por otra parte, los viajes en avión o los tiempos de espera, pueden proporcionar al ejecutivo los más largos periodos ininterrumpidos de tiempo con que cuenta. Realmente se puede realizar fecundo trabajo durante estos tiempos. Existe una gran inclinación a condescender con la mayoría y a no hacer nada más que dormir o leer el periódico.

LA LECTURA

La acelerada proliferación de conocimientos ha complicado mucho el trabajo del ejecutivo en la última década. La tarea de mantenerse al día en las lecturas relevantes, simplemente se les ha salido de las manos a muchos ejecutivos. No obstante, mantenerse al día en los avances de la propia especialidad difícilmente puede considerarse una tarea de segunda importancia

Desconocer lo que sucede, oscurece el futuro de cualquier ejecutivo. Es imperativo formular un sistema flexible de lectura, de modo que se satisfagan, cuando menos, los requerimientos cotidianos de información. Las habilidades diseñadas para auxiliarnos en el incremento de la comprensión de diversos materiales y en el aumento del ritmo de la lectura, no son meramente cosas deseables. En la actualidad son indispensables para satisfacer las necesidades básicas de las grandes organizaciones

Se han intentado diversos enfoques al problema de mantenernos al día con la lectura. Delegar la tarea de leer es una solución eficaz. Los beneficios de esta práctica incluyen.

1. Asegurar que los materiales impresos sean turnados de inmediato a las personas interesadas
2. Mantener oportunamente informado a su equipo de los nuevos avances
3. Exigir que los lectores anoten los asuntos importantes y sus posibles aplicaciones, proporcionando el beneficio de sus ideas sobre nuevos avances.
4. Proporcionar al ejecutivo una medida de lo que es importante para sus colaboradores
5. Quitar de la espalda del ejecutivo "el mono de la lectura" garantizando que las lecturas esenciales se realizaran, porque la responsabilidad ha sido asignada a los miembros del equipo.

LECTURA DINAMICA

El ejecutivo promedio invierte aproximadamente un 30% de su tiempo de trabajo en la lectura, esto significa que dedicará casi un año de los tres siguientes a la lectura. Aquellos que han aprendido y practican la lectura dinámica, han duplicado cuando menos su velocidad de lectura y han aumentado la comprensión de la misma. La mayoría promedia un beneficio de dos a tres veces su velocidad previa. Así que hablando de manera conservadora, un ejecutivo puede, si lo desea, ahorrar ¡seis meses de su tiempo en los próximos tres años! En general, el adiestramiento en lectura rápida intenta romper los malos hábitos de lectura e introducir otros nuevos más favorables. Por ejemplo:

1. Dejar de mover la cabeza de lado a lado al leer cada línea
2. Dejar de vocalizar moviendo los labios o pronunciando las palabras.
3. Dejar de releer.
4. Aumentar el tramo de la lectura; tratar de leer grupos de palabras y no palabras individuales en cada visualización.
5. Comenzar a leer la segunda o tercera de cada palabra para evitar el desperdicio de la mirada periférica sobre los márgenes

LECTURA SELECTIVA

¿Le gustaría ser capaz de leer 50000 palabras por minuto? Hay ocasiones en que esto es fácil de realizar si se sabe como. Todo lo que tiene que saber es reconocer en un minuto que un libro de 50000 palabras no es conveniente para sus propósitos y decidir no leerlo. Sobre el tema general de la selectividad no se necesita decir más

Pero James McCay va mucho más allá. La mayoría de los libros y revistas solo tienen una cuantas ideas que ofrecer, que el lector pueda utilizar en el momento. El truco consiste en hallar esas ideas tan rápido como sea posible. McCay ofrece tres sencillas reglas:

1. Revise el índice par tener una idea general
2. Revise rápidamente el libro para familiarizarse con el autor y su forma de escribir.
3. Lea cuidadosamente las secciones que parecen contener información que le interesa

TIRANIA DE LO URGENTE Y TRABAJO COMPULSIVO.

Para cristalizar sus ideas sobre el trabajo, el tiempo y el descanso, consideremos un hecho

básico en la vida de un ejecutivo. la mayoría trabaja muchas horas. Las encuestas indican que entre más arriba se mueve uno en la jerarquía administrativa, más largo es el día y la semana de trabajo. Hay una fácil explicación para estos puestos más importantes, responsabilidades más pesadas

Los estudios demuestran que el ejecutivo típico trabaja 63 horas a la semana; 53 dentro de la oficina y 10 fuera de ella. Curiosamente, la mayoría de los ejecutivos entrevistados no consideran que este tiempo sea excesivo. Solo 34% consideran que invierten demasiadas horas y solo el 19% sienten que trabajan más que la mayoría de los ejecutivos

Es interesante notar que en nuestra sociedad el síndrome compulsivo del exceso de trabajo y la falta correspondiente de tiempo libre parecen constituir una aflicción constante. Es común encontrar personas que se aíslan de la comunidad humana y son inmisericordes con las exigencias de rendimiento excelente que se plantean a sí mismas

Una persona así, es incapaz de señalar la diferencia entre lealtad e hiperdedicación compulsiva a su organización y a sus deberes.

¿Como sabe un compulsivo para trabajar que lo es? Algunas veces se entera hasta que sufre un infarto, o cuando su hijo de cinco años solicita una audiencia para verlo

El síndrome no ataca solamente a los hombres. También puede atacar a las mujeres en el hogar, a las voluntarias de alguna organización, y las afligidas esposas abusan con frecuencia de la frase, "Déjenme hacerlo a mí" mientras se quejan de limpiar todo lo que los demás ensucian.

El trabajador compulsivo, el adicto al trabajo, el mártir autonominado, convencido de la necesidad de su sacrificio y de su monumental contribución a la organización; puede ser reconocido por su escritorio revuelto (está demasiado ocupado para ordenarlo), por los papeles colocados en desorden (todos los papeles son importantes), por el sándwich traído a su oficina (las cosas pueden ir mal si una persona tan importante se aleja mucho tiempo de su escritorio), por el abultado portafolios que se lleva a casa (al menos alguien se preocupa lo suficiente por el trabajo para pensar en el después del horario de trabajo), por las vacaciones que no ha tomado y por la incapacidad para cumplir con los plazos establecidos con la correspondiente rutina que le impide establecerlos.

EL PELIGRO DE LAS LARGAS HORAS.

Los hábitos de trabajo excesivo son un problema y no una bendición para la organización

Compadezcamos a la persona colmada de trabajo. Detrás de sus papeles, responsabilidades y constantes emergencias, jamás tiene tiempo para organizarse. Comprendámosla y reconozcamos el peligro que representa

Consideremos algunas de las razones por las cuales es nefasto trabajar largas horas.

Varios estudios han determinado que la productividad declina rápidamente después de ocho horas de trabajo. Las horas largas, también animan a adoptar la actitud de que "siempre nos queda la noche". Así lo que podría hacerse en ocho horas se alarga con frecuencia a diez o doce, y este hábito puede extenderse a toda la organización

Tenemos así una especie de Ley de Parkinson invertida: la extensión del tiempo disponible (lo exija o no la tarea), y no la extensión de la tarea para llenar el tiempo

EL EQUIPO SECRETARIA-JEFE

Alec Mackenzie relata como lo organizó su secretaria:

Alec Mckenzie ("Las Trampas del Tiempo" CECSA, México) relata como lo organizó su secretaria.

"yo tuve la suerte de aprender muy pronto la importancia de una secretaria competente. Tenía dificultades, pero no sabía cuantas. Como muchos ejecutivos con futuro, estaba demasiado ocupado trepando la pirámide administrativa para reconocer la magnitud de mi difícil situación.

Ansioso de demostrar mi capacidad, continuamente me comprometía en más y más proyectos, aunque cada proyecto adicional significaba menor tiempo para tratar con eficiencia los proyectos que ya tenía. Programaba mis citas atendiendo más a la importancia de las personas, que a su verdadera prioridad. Hacia compromisos sin una estimación realista del tiempo requerido o de las prioridades mayores que podrían intervenir. Delegaba pocas tareas y siempre con incertidumbre.

Bajo la ilusión de que la lealtad debe ser recompensada tanto como la competencia, trabajaba durante largas horas. Ignorando a mi familia, practicaba el arte de hacer más cosas y no

el de lograr que se hiciesen bien las cosas importantes. En verdad, con frecuencia resultaba difícil encontrar las cosas en mi escritorio, pero al menos sabía que allí estaban. Podían ser localizadas, si era necesario. Entre mas llamadas telefónicas tenía, mas personas esperando para verme y mas interrupciones, mas seguro me sentía de mi importancia en la empresa.

Ninguna situación podría haber resultado mas desafiante para una secretaria tan capaz y competente como Shirley. Después de unas cuantas semanas, se encaminó un día a mi oficina y me preguntó: "señor Mackenzie, ¿le importaría si lo organizo?. Sabiendo que necesitaba ayuda acepte sin vacilar su ofrecimiento. ...me preguntó cuantas veces habia tenido en las manos una carta que se hallaba sobre una de las pilas de mi escritorio. le respondí: "o quizá unas veinte veces". Verificamos la fecha de la carta. Tenía tres semanas de antigüedad. Me preguntó: "¿Cuantas veces al día revisa usted estas pilas buscando los asuntos extraviados?"

Con un poco menos de seguridad le respondí: "varía, supongo quizás diez o veinte"

"digamos, ¿treinta en un mal día?", Agregó

Yo asentí y las matemáticas hicieron el resto. Promediando veinte veces por cada día, durante quince días, era probable que yo hubiese tenido la carta en las manos unas trescientas veces

Ver al jefe en primer término.

Ella paso a describir el problema de mi oficina según su personal parecer. Como mi secretaria, necesitaba verme temprano por la mañana. normalmente, sin embargo, cuando yo llegaba, dos o tres personas estaban esperando para verme, con frecuencia necesitaba reportarme a una o dos llamadas telefónicas, y esperaban ser atendidos asuntos pendientes desde el día y la semana anteriores.

Parecia que invariablemente pesaban sobre mi tiempo exigencias mas importantes que sobre el suyo. Algunas veces esperaba bastante entrada la tarde una oportunidad para verme y obtener respuesta a sus preguntas. Señaló la frustración de tener siempre la mas baja prioridad, de raramente poder obtener respuestas rápidas cuando lo requería y de mantenerse inactiva mientras esperaba decisiones o información necesarias para poder actuar. Sugirió una inversión de prioridades, de manera que los primeros minutos de la mañana estuviesen disponibles para ella, cuando lo requiriese. Esta

petición nos llevo a un plan, según el cual, mi puerta permanecería cerrada durante la primera hora del día. Ella bloquearía a las personas que llamaban por teléfono y a los visitantes, preguntándoles si yo podría reportarme después, ella formularia las citas, siguiendo los deseos de los solicitantes, durante mis horas de reunión que serían de 10 a 16 hrs. De este modo, la primera y la última horas del día me proporcionarían tiempo ininterrumpido para mi concentración y le permitirían a ella el acceso a mi oficina según lo requiriera, para manejar las responsabilidades que gradualmente asumía

Seleccionar llamadas, visitantes y correspondencia.

Una vez determinada esta política, resultó relativamente fácil seleccionar las llamadas telefónicas y los visitantes. Las únicas excepciones permitidas eran las emergencias. El horario establecido para visitas, demostró ser mas que adecuado para quienes deseaban verme. Shirley preguntaba cortésmente, el propósito de cada visita a fin de permitirme que me preparara. Esto le daba también una idea de cuanto se prolongaría la visita, y cuando tenía duda me preguntaba. Cuando el tiempo acordado habia transcurrido, me telefoneaba para recordarme que el tiempo se habia terminado y me proporcionaba una razón para terminar la entrevista, diciendo algo como: "no olvide su agenda para mañana". Cualquiera que fuese su pregunta o comentario, me permitia responder en una forma que claramente indicaba al visitante que solo me quedaban unos minutos.

Además de seleccionar las llamadas y visitantes, Shirley seleccionaba la correspondencia. Lo que podía ser atendido por los miembros de mi equipo se los turnaba, haciendo lo mismo conmigo cuando el asunto era suficientemente importante..."

Las técnicas de selección no son aceptadas por todos los ejecutivos. Algunos simplemente no creen que sean aplicables a los visitantes o a las llamadas telefónicas. Otros no se sienten a gusto con la selección, aunque anhelan tener tiempo para reflexionar sin interrupciones. Otros mas, temen que su secretaria no pueda manejar el trabajo con la destreza y tacto requeridos para evitar ofender. Las secretarías ejecutivas han llegado a donde se encuentran, dominando, precisamente, las habilidades para seleccionar. Los ejecutivos temerosos de perder un cliente, deberían considerar si el beneficio de organizarse no supera ese riesgo, y si el riesgo mismo puede ser minimizado mediante una mejor utilización del

tiempo, por ejemplo, es posible que el ejecutivo que recibe todas las llamadas este permitiendo que su tiempo se agote a causa de quienes solo desean conversar, justamente cuando clientes importantes están tratando de localizarlo. La secretaria eficiente aprende a reconocer y a manejar a las personas con rapidez y precisión.

Una secretaria puede manejar las llamadas que llegan con mayor gracia de lo que el jefe puede hacerlo. Después de todo, cuando el ejecutivo dice que esta ocupado, el mensaje puede convertirse en una afrenta, aun si la persona que llama es su mejor amigo. Cuando la secretaria dice que esta demasiado ocupado, el mensaje no es tan personal y puede ser tomado con mayor tranquilidad.

La secretaria contesta el teléfono diciendo "oficina del señor Perez".

Después, cuando la persona que llama le pregunta por su jefe, ella contesta: "lo siento señor, pero en este momento no se encuentra. ¿desea que le llame después? Anota el nombre, la empresa, y el numero de teléfono de la persona que llamo diciendo en forma audible: "solo para asegurarme de que estoy en lo correcto, ¿es usted el señor x de la empresa z, cuyo numero es 1234567?" Ella puede observar a su jefe y responder si es el caso. "un momento por favor, señor x. En este momento mi jefe esta regresando a su oficina" O tal vez "gracias señor x. Me encargaré de que reciba su mensaje tan pronto como regrese".

La obstrucción de la correspondencia

El 70% de los ejecutivos vuelven a leer su correspondencia antes de remitirla. La secretaria puede no solamente asumir la responsabilidad de la precisión de la correspondencia que sale de la oficina, sino que también puede elaborar los borradores de respuesta a las cartas de rutina y contestar los memorandos por teléfono. Esto permite ahorrar una enorme cantidad de tiempo ejecutivo y secretarial en el dictado, transcripción, envío y archivo.

En relación con los problemas de lectura de revistas periódicas, la secretaria puede anexar un formato con los nombres de aquellos que podrían estar interesados en leerlas. Cada persona podría conservarla unos días, antes de turnarla a la siguiente persona. Los lectores pueden en los márgenes de los artículos de su interés, anotar, rubricándolas, sus recomendaciones o comentarios para la utilización de las ideas.

Al regresar la revista a su jefe, este puede con una rápida ojeada ver si los demás lectores han advertido algo de interés. Las revistas que no merecen comentarios pueden ser eliminadas de las suscripciones. Este sistema de delegación de la lectura, mantiene las revistas en movimiento y garantiza que la información crítica esta siendo captada, en lugar de acumularse en el escritorio del jefe.

Archivos para organizar los escritorios.

Todo lo que se necesita para terminar de limpiar un escritorio es un archivo organizador de escritorio. Un sistema de expedientes de trabajo denominados, por ejemplo: "urgente", "dictado", "por resolver", "revisión", "archivo" y "descartar" son suficientes. Es responsabilidad de la secretaria que todos los asuntos que lleguen a la oficina y que no son inmediatamente atendidos sean colocados en el expediente apropiado. Por supuesto, los asuntos urgentes serán inmediatamente atendidos. Este sistema es útil para mantener el escritorio limpio de "archivos verticales" y facilita una rápida recuperación y agrupación conveniente de asuntos para su manejo eficaz.

Supervisión de prioridades y proyectos.

El equipo secretaria-jefe, puede desarrollar un sistema para determinar las prioridades con un día de anticipación. Por las tardes, la secretaria puede colocar sobre el escritorio de su jefe sus sugerencias sobre las cosas mas importantes que deben atenderse al día siguiente. Asegurar que el escritorio se encuentre libre al día siguiente, exceptuando los proyectos mas importantes del día, a menos de que su jefe coloque sobre algún asunto la advertencia "no tocar". Estos acuerdos son útiles para mantener la disciplina del escritorio y mejorar la concentración. Existe una tendencia a sobrecargar el escritorio de manera innecesaria.

Esta supervisión de prioridades, que es una disciplina extremadamente útil, puede resultar imposible si la secretaria tiene mas de un jefe. El principio administrativo de la unidad de mando se viola mas frecuentemente en el caso de la secretaria que de ningún otro puesto. Una secretaria que tiene mas de un jefe (algunas veces tres o cuatro) puede descubrir que, cuando los ejecutivos no se comunican entre si sus expectativas respecto a ella, surgen problemas muy serios. El peor de estos, es que se deja a ella la decisión critica respecto de las prioridades relativas, depositando sobre ella el peso de tener que decidir que tareas emprender primero. La solución es que los jefes se comuniquen unos con

otros para determinar prioridades, y lleguen a un acuerdo entre ellos mismos. Sus decisiones deben ser, entonces, claramente comunicadas a la secretaria. Un sistema para mantener vigilados los proyectos de los miembros del equipo, consiste en preparar breves minutarios de las reuniones. Estos se limitan en lo posible, a anotar el nombre de la persona que tiene la responsabilidad de llevar a cabo una acción, las decisiones tomadas y la fecha convenida. Estos minutarios son una útil herramienta para la supervisión. La secretaria puede, con base en los minutarios revisar periódicamente los asuntos que se han acordado. Cuando las acciones son completadas, anotar la fecha de terminación, los asuntos no concluidos pueden ser anotados en la parte superior de la agenda de la siguiente reunión bajo el encabezado "asuntos no concluidos". Este recordatorio puede convertirse en un auténtico incentivo para terminar los proyectos a tiempo.

El puesto de un jefe visto por su secretaria.

Para una secretaria, los tres factores más importantes de la relación entre un jefe y su secretaria son: la consideración, la confianza y la comunicación.

El jefe puede mostrar consideración hacia la secretaria en muchas formas. Manteniéndose organizado, de manera que ella pueda localizar los asuntos necesarios, preparándose para el dictado, para evitarle demoras, búsquedas y cambios, avisándole a donde se dirige y cuando estará de vuelta, lo cual ayuda a manejar las consultas mientras esta ausente; manteniéndose en su escritorio después de solicitar una llamada de larga distancia; pidiéndole que le recomiende como puede ayudarla a ser más eficiente.

El elogio es una forma de consideración. Demasiado frecuentemente las secretarias escuchan que las cosas marchan mal, pero no que marchan bien. Las secretarias son sensibles y aprecian el elogio y el reconocimiento por un trabajo bien realizado.

El ejecutivo demuestra confianza en su secretaria pidiéndole su opinión y, en general, dándole la oportunidad de demostrar lo que puede hacer. La secretaria requiere del apoyo de su jefe cuando intenta seleccionar y atajar a sus colaboradores, requiere estar adecuadamente informada, para que sea capaz de responder a asuntos de rutina tales como: dónde se encuentra, cuándo regresará, etc. Para la secretaria mantenerse informada, se traduce en una operación más eficiente de la organización.

Las recomendaciones más comunes de las secretarias para los jefes son:

1. Manténgannos informadas. Dígannos que esperan de nosotras, como nos desempeñamos, que hay detrás de cada memorando, por que es importante, a donde se dirigen y cuando estará de regreso.

2. Permitannos tomar algunas decisiones, y especialmente en asuntos rutinarios cuya respuesta conocemos, para ganar seguridad y sentirnos parte importante del equipo.

3. Cuando nos dicten, estén preparados. No anden a tientas entre los papeles, ni cambien todo con una reflexión posterior.

4. Cuando hagan una cita, cumplan con ella. Eviten avergonzarnos.

5. Mantengan el flujo de nuestro trabajo. Aunque este último punto parezca fundamental, a una secretaria competente le desagrada tener su tiempo ocioso.

Las secretarias muestran, con mucha frecuencia, un excelente juicio sobre los problemas administrativos. La proximidad con sus jefes les brinda la oportunidad de observarlos bajo diferentes circunstancias ¿quién está en mejor posición para observar el impacto del jefe sobre sus subordinados?. Las secretarias tienden a ser más sensitivas, y con frecuencia tienen un mejor sentido de la oportunidad que sus jefes. Una secretaria que conoce lo que es importante para su jefe, y por que, se encuentra en una mejor posición para ser eficiente.

CICLO ADMINISTRATIVO Y TIEMPO.

Hablar del tiempo es hablar de ciclos. biológicos, económicos, administrativos, etc. Las cosas tienen un comienzo y un final.

El tiempo es la dimensión en que se generan los cambios; todo proceso necesita de un ingrediente esencial: el tiempo.

En las organizaciones, los procesos productivos atraviesan por un ciclo que va de la planeación de los objetivos y los recursos, al control de los mismos.

Las etapas del ciclo administrativo han sido objeto de estudio de numerosos investigadores; sin embargo, el modelo de ciclo administrativo más conocido es aquel que nos refiere a cinco etapas.

del proceso, a saber: planeación, organización, integración, dirección y control

Cada una de estas etapas requiere del ingrediente tiempo. Asimismo, las fallas en cada una de ellas consumen tiempo.

La siguiente relación de tácticas y recomendaciones, nos ayudará a ser más eficaces en el uso de nuestro tiempo en cada una de las etapas del ciclo administrativo:

PLANEACIÓN

- Tener un plan de corto, mediano y largo plazo.
- Fijar objetivos
- Priorizar objetivos
- Planear diariamente
- Mantenerse dentro de las prioridades
- Reestablecer prioridades
- Ser flexible.
- Terminar lo que se inicia.
- Evitar la postergación.
- Aprovechar momentos de mayor energía
- Aprovechar momentos de quietud
- Mantener la calma en las crisis
- No permitir que las cosas lleguen a crisis.
- Hacer:
 - 1 Lo importante y urgente
 - 2 Lo importante y no urgente.
 - 3 Lo urgente y no importante
 - 4 Lo no urgente y no importante.
- Emplazar:
 - fijar plazos de terminación
 - Fijar plazos a la información.
- Planear con realismo, evitando frustraciones y crisis
- Hacer una cosa a la vez

ORGANIZACIÓN.

- Organizarse personalmente cultivar el uso de la agenda, la planificación diaria, el orden en el espacio vital, etc
- Limpiar el escritorio.
- Aprender a "encestar" papeles.
- Evitar los archivos verticales.
- Definir su puesto, evitando duplicidades.
- Evitar relecturas
- Cultivar las respuestas escritas breves.
- "Hágalo ahora".
- Delimitar su responsabilidad
- Definir su autoridad.
- Acordar con sus jefes el orden de las prioridades.
- Reportar, en lo posible, a un solo jefe
- Mantener a la vista sus prioridades

INTEGRACIÓN

- Entrenar y reentrenar a sus colaboradores
- Solicitar personal adecuado.
- Fomentar el trabajo en equipo
- Integrarse al equipo de trabajo.
- Respetar el tiempo de los demás
- Pedir que respeten su tiempo.
- No interrumpir innecesariamente
- Mantener relaciones interpersonales adecuadas: llévase bien
- Evitar problemas con el personal.
- Aportar ayuda en casos necesarios

DIRECCIÓN

- Evitar hacer todo por sí misma.
- Delegar.
- Rediseñar sus rutinas
- Delegar rutinas en lo posible.
- Hacer rutinas en tiempo residual
- De indicaciones claras, señale estándares y explique motivos.
- Automotivarse y motivar a los demás.
- Coordinar sus esfuerzos y los de otros
- Desarrollar y mantener una actitud negociadora. ganar- ganar.
- No permitir que los conflictos le roben tiempo: manéjelos.
- Mantenerse abierta al cambio sea una innovadora
- Abreviar sus reuniones de trabajo
- Fijar objetivos y asuntos de sus reuniones.
- Sostener reuniones de pie
- Comunicar con claridad.
- Escuchar
- Manejar su tiempo de interacción social.
- Decidir con información suficiente evite la parálisis por análisis
- Evitar la postergación de decisiones

CONTROL.

- Filtrar las llamadas telefónicas.
- Agrupar las llamadas telefónicas
- Fomentar el hábito de reportarse.
- Ubicarse físicamente en forma estratégica.
- Verificar que la información este completa
- Revisar.
- Dar seguimiento a acuerdos
- Evitar el hipercontrol.
- Mejorar constantemente sus sistemas.
- Aprender a decir no.

LADRONES DEL TIEMPO DEL EJECUTIVO.**FALTA DE OBJETIVOS PRIORIDADES Y PLANIFICACION.**

Aclarar los objetivos a largo plazo, así como las metas diarias

Prever espacios de tiempo regulares para dedicar a la planificación. Una hora de planificación efectiva ahorra tres o cuatro en la ejecución

Redactar programas diarios y semanales, con prioridades y plazos. Mantenerlos a la vista.

Evitar la tranía de lo urgente. Concentrarse en lo importante.

Recuerde: sin objetivos, no puede saber que hacer, y sin planificación, no sabrá cuando hacerlo.

"No existen vientos favorables para quien no sabe a donde va" SENECA

CRISIS

Fijar plazos para cada tarea importante

Incorporar un margen de tiempo amortiguador.

Pedir informes sobre la marcha de un proyecto a intervalos regulares.

Prever los problemas que considera potencialmente los mas graves

Desarrollar planes de contingencia para prevenir contra tales problemas o limitar sus consecuencias

Evitar las reacciones exageradas

Recuerde las leyes de Murphy: Nada es tan sencillo como parece. Todo tarda mas de lo que se imagina. Si algo puede fallar, fallará.

Prepárese para lo inesperado

No se abrume de actividades.

Aparte un poco de tiempo para enfrentar crisis inevitables

Organícese mejor.

Desarrolle planes de contingencia.

No postergue

Revise, controle haga cortes para revisar avances.

Mantenga la perspectiva.

Planifique, la planeación previene las crisis

Proteja su tiempo discrecional, aplíquelo a sus proyectos importantes.

No deje todo para el ultimo momento; la hora cero.

Emplace.

Fije estándares, recuerde que calidad es adecuación al uso, evite la perfección.

Abandone el mito de la eficiencia

Determine prioridades, practique el abandono planificado

Practique el control por excepción

Practique la negociación frente a las tensiones del cargo

REUNIONES

Antes: explorar las alternativas. Preparar la información que va a necesitar. Fijar un plazo a la reunión.

Durante: comenzar a la hora. Emplear un orden del día con tiempos limitados. Impedir interrupciones necesarias. Resumir las decisiones tomadas.

Después distribuir actas o minutas concisas con prontitud. Comprobar los progresos a intervalos predeterminados

RESPECTO DE LAS REUNIONES:

Debe celebrarse?

Debe usted estar ahí?

Están quienes deben estar?

Fije un tiempo para la reunión

Desaliente los intentos de extender el tiempo

"reúnase de pie"

Comience a tiempo

Comunique el objetivo

Vaya al grano y manténgase en el

Invite al "saltarín de tema" a reunirse en privado con usted. Retome el asunto

Termine a tiempo

Resuma.

"baje el telón"

INTERRUPCIONES TELEFONICAS.

Evite participar en todo

Desarrolle autodisciplina.

Selecciones las llamadas.

No permita que destruyan su concentración

Determine la urgencia y la actitud apropiada

Siga el sistema de reportarse.

Agrupe las llamadas

Esta usted en una reunión?

Abrevie sus llamadas

Cuidado con los comienzos.

Hacer que las llamadas y visitas sean controladas

Agrupar las llamadas y efectuarlas en el mejor tiempo para usted y cuando los interlocutores estén disponibles.

Si no tiene a nadie para interceptar sus llamadas, considere la posibilidad de que un colaborador conteste por usted durante a fin de proteger su tiempo discrecional.

VISITANTES

Desarrollar técnicas para terminar una conversación

Cerrar la puerta. La política de "puertas abiertas" debe interpretarse como estar disponible solo cuando le necesitan

Ser consciente de que las oficinas arquitectónicamente abiertas fomentan las interrupciones y reducen la efectividad.

No se comporte como si estuviera en una reunión social.

Manéjese por citas

Fije un horario de recepción

Autorice a su secretaria para que maneje sus citas.

Cuestiónales sobre el asunto por tratar.

Que sus visitantes sean interceptados.

Vaya a la oficina de su colaborador

- -termina lo que esta trabajando
- -evita la interrupción
- -no pierde el control de su oficina -mantiene el control de la situación
- -está usted mas cerca de el
- -le ofrece una atencion

Encuentre al visitante fuera de su oficina.

Platique de pie

Que alguien lo rescate

Limite el tiempo de la visita

Evite las interrupciones

Reúnase con regularidad

Cierre la puerta.

Adopte una hora quieta.

Busque un escondite

Proteja su tiempo discrecional.

No sea hipersocial

DESPACHO DESORDENADO.

Despejar de su mesa todo menos del proyecto que le concierne en ese momento.

Solicitar ayuda secretaria en la lucha contra el desorden.

Tener un archivo organizador para cada proyecto.

Guardar todo en el archivo mientras no lo necesite

Evitar los archivos verticales.

Archivar en el archivo definitivo solo lo imprescindible y tirar lo demás.

Delegar todo el papeleo y lectura que pueda

No dejar los trabajos sin acabar.

Recuerde: Abarrotamos nuestros escritorios con todas las cosas que no queremos olvidar, pero al ojearlas corremos el riesgo de perder la concentración en lo que estamos haciendo

DELEGACION

Elegir a la persona mas adecuada para el trabajo que va a delegar

Comunicar las instrucciones con claridad.

Subrayar los resultados mas que los metodos

Fijar controles posteriores y pedir informes sobre la marcha del proyecto a intervalos regulares

Reconocer que el tiempo invertido en la capacitacion para realizar una tarea, se paga después con creces

No hacer nada que pueda delegar

Llevar respuestas a su jefe, no problemas

Recuerde. la administración implica lograr objetivos mediante la colaboración de los demás.

Sin una delegación adecuada, es imposible la administración efectiva.

ASUMIR DEMASIADO

Efectuar primero los trabajos de mas prioridad. de modo que los que no consiga realizar sean los menos importantes.

Evaluar el tiempo con mas realismo

Iniciar un trabajo con prontitud, procurando hacerlo bien desde la primer vez para evitar errores y ahorrar el tiempo para rectificarlos.

Mantener una actitud equilibrada respecto al ansia de lograr cosas, la ambición y la seguridad en uno mismo

Considerar la posibilidad de asumir menos para hacer un trabajo de mejor calidad.

Evaluar la utilización de su tiempo y el de sus colaboradores. Corregir posibles defectos.

No cargar con los problemas de todos. Aprender a rechazar peticiones irracionales

Recuerde: el asumir menos y concentrarse en los trabajos prioritarios redundara en un aumento de productividad

INCAPACIDAD PARA DECIR NO.

Darse cuenta de porque dice "si" cuando convendria decir "no"

1. Prioridades poco claras.
2. Miedo a ofender a los demás
3. Deseo de ser "bueno"
4. Deseo de influir en los demás o de que queden en deuda con usted
5. Deseo de ganar los favores de su jefe.

Aprender los cuatro pasos par decir "no"

1. Escuchar para asegurarse que comprende.
2. Decir "no" (en lugar de quizás o no se)
3. Exponer sus motivos (si vienen al caso)

4. Proponer alternativas (si las hay) recuerde: al decir "si" a peticiones irracionales, puede que pierda en lugar de ganar respeto.

POSTERGACION

Programar primero las tareas dificiles, importantes y desagradables.

Fijar plazos y comprometerse públicamente.

Establecer niveles de calidad aceptables.

Tratar un asunto de una sola vez y despacharlo sin demora.

Recuerde: el directivo promedio, demora el 60% de las decisiones, las cuales podría resolver al primer contacto

INDECISION.

Decida como decidir

No decidir.

Tomar la decisión e imponerla.

Tomar la decisión y venderla.

Consultar y tomar la decisión

Participar en la toma de decisión

Delegar la toma de decisión.

Posponer la decisión puede ser una mala alternativa

A veces cualquier decisión es mejor que ninguna.

Supere el mito de que el retraso mejora la calidad de las decisiones

El principio de Pareto aplicado a las decisiones sostiene que solo el 20% de la información es vital

Evite la parálisis por análisis

Aclare su nivel decisonal

No evite su responsabilidad.

No tema a sus errores. aprenda de ellos

Aprenda a correr riesgos

Todas las decisiones implican riesgos.

Búsqueda de soluciones es mejor que búsqueda de culpables

La postergación es indecisión

Practique una inteligente tolerancia a los errores

Emplace sus decisiones

Delegue y emplace decisiones de los demás

Emplace conjuntamente

Desarrolle una cultura del emplazamiento hacia todos lados.

Recuerde que todo lleva mas tiempo que lo que estimamos

EL A, B, C, DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO.

Existe una diversidad de técnicas de planeación y control del tiempo. Estas técnicas descansan en algunos principios, dentro de los cuales resaltan: la planeación diaria del uso de nuestro tiempo, así como la eficacia vs. la eficiencia. Quizás la técnica más efectiva y más sencilla sea la sugerida por ALAN LAKEIN en su libro "How to get control of your time and your life". Esta técnica consta de seis pasos:

1 Haga una lista de sus metas en su trabajo y en su vida

Establezca prioridades en términos de A B C

Identifique sus prioridades

Haga una lista de actividades que le acercarán a sus metas prioritarias y clasifíquelas también en términos de A.B.C

2 Haga una lista diaria de "voy a hacer"

Establezca el hábito de actualizarla todos los días

Tenga sólo una lista; no muchos papelitos

Fije prioridades A.B.C

A. Actividades importantes que no pueden dejarse de hacer por ningún motivo

B. Actividades que son importantes y no pueden dejarse de hacer, pero que pueden esperar uno o dos días

C. Actividades que son necesarias pero que si se dejan de hacer por otras mas urgentes, no pasa nada

Delegue lo que pueda

3 Comience con las AS no con las CES

4. Pregúntese varias veces a lo largo del día. ¿Cuál es el mejor uso de mi tiempo ahora?

5. Aprenda a manejar los papeles: "MANEJE CADA HOJA DE PAPEL UNA SOLA VEZ"

6. No demore sus actividades importantes: "HAGALO AHORA"

Otras técnicas de planeación del tiempo pueden ser enunciadas o creadas por nosotros mismos, es decir, un conjunto de pasos que nos lleven al mejor uso de nuestro tiempo. Estas técnicas, sin embargo, deben descansar sobre algunos principios, por ejemplo: NO DEBEMOS HACER UN BUEN USO DE NUESTRO TIEMPO A EXPENSAS DEL TIEMPO DE LOS DEMÁS, o aquel otro que nos invita a NO SER ESCLAVOS DEL TIEMPO.

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO

El tiempo es un recurso noble y justo que se distribuye por igual a pobres y ricos, jóvenes y ancianos. Todo el mundo dispone de todo el tiempo que hay.

Nuestro tiempo está sujeto a engaños e ilusiones. La mayoría de las personas no sabemos exactamente cómo lo estamos administrando.

La mayor parte de los problemas de tiempo surgen de actuar sin pensar. El buen uso del tiempo exige planeación.

Las tareas que cualquier persona afronta no tienen la misma importancia. El tiempo disponible debe ser asignado por prioridades.

Toda programación del tiempo personal debe ser flexible para poder adaptarse a los imprevistos.

La tiranía de lo urgente hace postergar los objetivos más importantes.

El uso del tiempo es óptimo cuando se logran máximos beneficios con un mínimo esfuerzo.

El hábito de posponer decisiones y acciones es un modo común de perder tiempo y oportunidades.

Es frecuente que actividades que rinden poco consumen mucho tiempo de las personas y las organizaciones (principio de Pareto o del 80/20).

El primer paso de la administración del tiempo consiste en averiguar cómo se está usando.

Anticipar y prevenir es mejor que remediar; casi todo toma más tiempo del que originalmente se piensa.

Los plazos definidos fuerzan en forma adecuada la acción.

Tener los propios objetivos vitales por escrito es la mejor forma de no perder la orientación.

RECOMENDACIONES:

Diseñe tácticas que le permitan controlar las interrupciones.

Desarrolle el hábito de la planeación, cada minuto de planeación le ahorrará tiempo de ejecución.

Realice actividades vitales, pase de la "administrivilidad" a la "administrivitalidad".

Cuide más la efectividad que la eficiencia, no hay nada más ineficaz que hacer bien lo que no debe hacerse.

Planee, aumente y haga buen uso de su "tiempo discrecional", no todo el tiempo tiene que ser "respondiente". Concéntrese en las oportunidades más que en los problemas.

En lo personal, controle su tiempo de ver televisión.

Lea con inteligencia, especialmente lea el periódico en tiempo residual.

Las citas son contratos; respételas y sea puntual.

Aproveche sus ratos de espera leyendo algo útil o recreativo.

¿Tiene usted algunas otras recomendaciones?

ADMINISTRACION DEL TIEMPO.

DECÁLOGO

El tiempo es un recurso no renovable, rechace la ilusión de que puede recuperar el tiempo perdido

Descubra en que y como esta invirtiendo o gastando su tiempo.

El tiempo es un amigo y un aliado; para la organización es un activo.

El tiempo no vuela; la escasez del tiempo es una ilusión que resulta de administrarlo mal.

Los peores ladrones del tiempo son.- La falta de planeación, la desorganización, y las interrupciones.

La administración del tiempo en el trabajo es un esfuerzo de equipo.

Cada hora invertida en la planeación ahorra varias horas en la realización; trabaje inteligentemente

Emplee todos los días unos minutos en la planeación diaria

Proteja periodos de concentración ininterrumpida, aparte y proteja su tiempo discrecional.

Lo importante en la vida no es hacer lo que se quiere sino querer lo que se hace.

CARACTERISTICAS DEL TIEMPO

Indispensable.
Inelástico.
Irreversible.
Irreemplazable
Inalmacenable.
Precioso y costoso
Democrático
Continuo y uniforme.
Dimensión del movimiento
Recurso crítico
Perecedero.
No-renovable.
Cuantificable

Toma tiempo para trabajar, es el precio del éxito

Toma tiempo para pensar, es la fuente del poder

Toma tiempo para jugar, es el secreto de la perpetua juventud.

Toma tiempo para leer, es el fundamento de la sabiduría.

Toma tiempo para ser amigable, el camino de la felicidad.

Toma tiempo para soñar, es enganchar tu carreta hacia las estrellas.

Toma tiempo para amar y ser amado; es el privilegio de los dioses.

Toma tiempo para reír es la música del alma.

BIBLIOGRAFIA.

BROOKS, WILLIAM T. & MULLINS, TERRY. "HIGH IMPACT TIME MANAGEMENT" PRENTICE HALL, ENGLEWOOD CLIFTS, NEW JERSEY. 1990

BURKA, JANE & YUEN, LEONORA "EL HABITO DE POSPONER" JAVIER VERGARA EDITOR S.A. MEXICO 1993.

COVEY, STEPHEN. "PRIMERO LO PRIMERO" PAIDOS MEXICO 1995

COVEY, STEPHEN. "LOS SIETE HABITOS DE LAS PERSONAS ALTAMENTE EFECTIVAS" PAIDOS MEXICO. 1993

FERNER, JACK "ADMINISTRACION DEL TIEMPO COMO RECURSO" LIMUSA. MEXICO. 1980.

HUNT, DIANA "EL TAO DEL TIEMPO" GEDISA MEXICO 1995.

LAKEIN, A. "HOW TO GET CONTROL OF YOUR TIME AND YOUR LIFE" NEW AMERICAN LIBRARY. 1975

MCKENZIE, ALAN. "LA TRAMPA DEL TIEMPO" EDITORA TECNICA. MEXICO. 1984.

RODRIGUEZ ESTRADA, MAURO. "ADMINISTRACION DEL TIEMPO" MANUAL MODERNO. MEXICO. 1985.

WEBER, ROSS. "UNA GUIA PARA LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO" NORMA. BOGOTA. 1987