



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

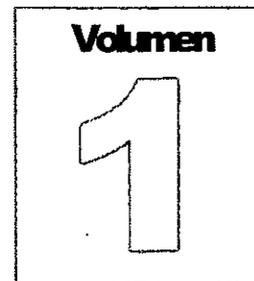
ADMINISTRACION DEL TIEMPO

Del 23 de mayo al 03 de junio de 2005

APUNTES GENERALES

CI - 094

Instructor: Lic. Pedro A. Philemore Álvarez
SENADO DE LA REPUBLICA
MAYO/JUNIO DE 2005



SENADO DE LA REPUBLICA

ADMINISTRACION DEL TIEMPO



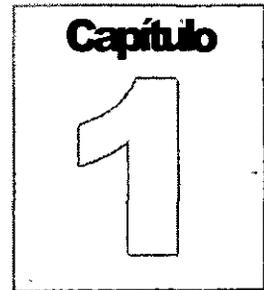
Nombre



Instructor Lic Pedro Antonio Philemore Álvarez

Tabla de contenido

Presentación de la reunión	I		
CAPÍTULO 1		CAPÍTULO 3	
Los seres humanos y el tiempo	2	Cómo cambiar nuestros hábitos	13
¿Qué es el tiempo?	2	¿Cuánto tiempo dedicamos a lo importante?	13
El cambio	3	Punto de partida para la mejora	14
Actitud y Aptitud	4	Luces rojas	15
Tipos de actitud	4	Cómo lograr un trabajo eficaz	16
Desarrollo de habilidades	5	Sistemas de administración y control del tiempo	17
La importancia del orden	5	Conclusiones	18
CAPÍTULO 2		• La calidad no es una meta	
Administración del tiempo	7	• Calidad humana total	
Enfoques tradicionales	7	• Planeando el futuro	
La efectividad en el manejo del tiempo	9		
La visión del futuro	9		
Lo urgente y lo importante	10	BIBLIOGRAFIA	
La matriz de administración	10	3	19
Los "robatiempos"	11	3	
Lo importante y lo urgente	12	4	



Los seres Humanos y el Tiempo

El Tiempo puede ser tu mejor aliado, o tu peor enemigo.

A. PIERRE A

Solemos decir que el *Tiempo* es la Oportunidad, ocasión o coyuntura para realizar alguna actividad, pero rara vez pensamos en definir de manera personal los que significa para nosotros el tiempo.

Sabemos que el *tiempo* es un recurso para los seres humanos; que es una forma de medida que nos auxilia en nuestras actividades; que dependiendo del uso que le demos, obtendremos diferentes resultados.

¿Pero qué es el *tiempo*? ¿Cómo podemos definirlo?

¿QUÉ ES EL TIEMPO?

Todo ser humano tiene:

RECURSOS:

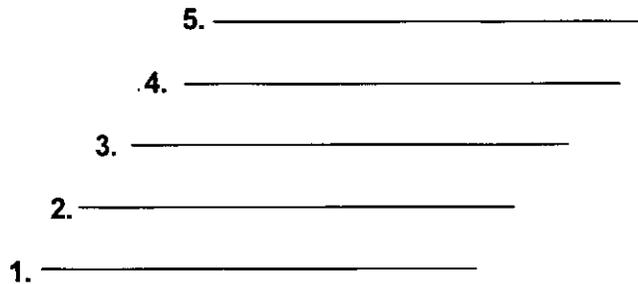
- MENTALES: Inteligencia, memoria, creatividad, emociones, etc.
- FISICOS: Sentidos.

NECESIDADES:

- Fisiológicas, Seguridad, Amor, Reconocimiento y Autorrealización.



PIRAMIDE DE LAS NECESIDADES



$$\begin{array}{r} + \\ + \\ + \\ + \\ = \end{array} \quad \begin{array}{c} \text{A} \\ \text{M} \\ \text{O} \\ \text{R} \end{array} \quad = \quad \begin{array}{r} + \\ + \\ + \\ + \\ = \end{array} \quad \begin{array}{c} \text{C} \\ \text{A} \\ \text{L} \\ \text{I} \\ \text{D} \\ \text{A} \\ \text{D} \end{array}$$

EL CAMBIO

EL "PARADIGMA DE LA ADMINISTRACIÓN"

La creencia popular, hace del RETO y la INOVACION algo muy difícil de aceptar e implementar, sobre todo si nos ha dado cierto grado de éxito a lo largo de los años. Esta es la razón principal por la que nos rehusamos a cambiar. Nuestro sistema ha funcionado, creemos que esta funcionando; por lo tanto debe seguir funcionando.

El cambio hacia la CALIDAD PERSONAL

depende de nosotros mismos.

Es posible concebir el tiempo como una serie interminable de decisiones, pequeñas y grandes, que van modificando y conformando, poco a poco, nuestra vida.

Las decisiones tomadas que no resultan acertadas crean frustración, "stress", hacen disminuir nuestra autoestima, esto se traduce en los siguientes cinco EFECTOS típicos de la falta de administración del tiempo:

- 1.- Precipitación.
- 2.- Vacilación entre alternativas desagradables.
- 3.- Fatiga o apatía tras muchas horas de actividad no productiva.
- 4.- Incumplimiento constante de compromisos.
- 5.- Sensación de estar desbordado por las demandas y pormenores. Casi siempre hacemos lo que no se desea.

ACTITUD Y APTITUD

ACTITUD: ES LA FORMA DE PENSAR Y ACTUAR DE LAS PERSONAS.

APTITUD: ES TENER Y APLICAR EL CONOCIMIENTO, LA PREPARACION TECNICA, EXPERIENCIA, ETC., EN FORMA CORRECTA.

DE ESTAS, LA **ACTITUD**, ES LA MÁS IMPORTANTE.

TIPOS DE ACTITUD

- 1.-ACTITUD NEGATIVA, SIN APTITUD: ¡No sé cómo y me vale!
- 2.- ACTITUD POSITIVA SIN APTITUD: No sé cómo. ¡Pero voy a aprender, para ser mejor!
- 3.- ACTITUD NEGATIVA CON APTITUD: ¡No necesito la ayuda de nadie! ¡Yo sé cómo hacerlo!
- 4.- ACTITUD POSITIVA CON APTITUD: Yo te ayudo. ¡Sé muy bien como hacer esto!

LA GRAN MAYORIA DE LOS PROBLEMAS QUE PADECEMOS EN NUESTRO PAIS, EN EL HOGAR Y EN NUESTRO TRABAJO, ASI COMO EN EL MUNDO ENTERO, SON A CAUSA DE LA **ACTITUD NEGATIVA** PARA HACER BIEN LAS COSAS. PORQUE NUESTRA **APTITUD**, ES RAZONABLEMENTE BUENA.

TODOS CULPAMOS A LOS DEMAS; PERO NORMALMENTE NADIE ACEPTA SUS RESPONSABILIDADES Y TODO QUEDA EN EL "AHÍ SE VA" Y EN LA MEDIOCRIDAD. ESO SI, HACEMOS LAS COSAS AL "VIVA MÉXICO", PERO NOS QUEJAMOS CUANDO SUCEDE ALGO QUE NOS PERJUDICA. . .

¿QUÉ CASO TIENE QUEJARNOS, SI NO HACEMOS NADA PARA MEJORAR? CULPAMOS A LA EMPRESA, A LOS JEFES, A LOS COMPAÑEROS, ETC. NOS PASAMOS EL TIEMPO BUSCANDO EXCUSAS Y JUSTIFICACIONES PARA NO CUMPLIR CON NUESTRA RESPONSABILIDAD.

SI NO RECONOZCO MIS ERRORES, NO TENGO POSIBILIDAD DE MEJORAR

DESARROLLO DE HABILIDADES

Para desarrollar una habilidad, cualquiera que sea, todos cruzamos por los siguientes niveles.

- INCONSCIENTE
- CONSCIENTE
- CONSCIENTE
- INCONSCIENTE

LA IMPORTANCIA DEL ORDEN

Para formar equipos de calidad, además de contar con gente de calidad, es necesario mantener un **orden**. El orden es lo más importante en la vida personal y de trabajo. Sabemos que todo satisfactor se obtiene a través del trabajo.

El **TRABAJO** es la utilización de

- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____

Existen dos clases de trabajo:

El trabajo eficiente, se caracteriza por la correcta utilización del tiempo, energía y materiales. Mientras que el trabajo deficiente esta propiciado por la pésima utilización de los recursos: tiempo, energía y materiales.

Nuestro trabajo es producir satisfactores a un costo cada vez más bajo.

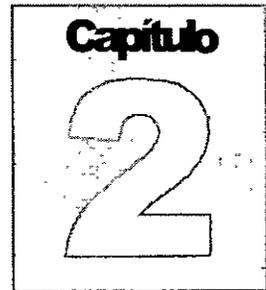
Para abatir los costos, nos tendremos que preocupar solamente en el control de una cosa:

Las tres clases de desperdicio que hay, son:



Y no hay nada que favorezca más el desperdicio de estos tres factores que el desorden.

Podemos decir que **ORDEN** es: "el arreglo del tiempo y los materiales de tal forma que el trabajo se pueda realizar positivamente y de acuerdo con las metas establecidas".



La Administración del Tiempo

*La verdad es hija del Tiempo,
no de la autoridad.*

Ferns Bacon

Enfoques tradicionales de la administración del tiempo

La mayor parte de los enfoques tradicionales para administrar el tiempo están orientados por una lógica de corto plazo. Estos enfoques generan hábitos de comportamiento rutinarios de corto plazo también, mismos que están influenciados por la vigencia que estos paradigmas tienen en nuestras culturas familiares, escolares, empresariales y comunitarias. Sus métodos terminan provocando los males y desequilibrios que pretendemos evitar. Veamos algunas de sus principales premisas y limitaciones:

Eficiencia: la eficiencia consiste en "hacer más en menos tiempo" Pero el supuesto subyacente es que la "cantidad" y la "velocidad" son lo mejor. Existe una diferencia vital entre eficiencia y efectividad. Ya que hacer más velozmente las cosas nos precipita más rápido al abismo de la crisis si antes no hemos verificado que estamos en el camino correcto. Por lo que llegar más rápido al lugar equivocado puede ser "eficiente", pero no resulta "efectivo".

Control: propone la idea de que planificar y programar es indispensable para controlar las acciones de los demás. Pero pasa por alto el hecho de que la mayor parte del tiempo nos relacionamos con otras personas a quienes no podemos controlar. A poco de andar caeremos en la cuenta de que lo único que teníamos era la "ilusión de tener el control" y que lo único que logramos fue generar desconfianza. Porque la confianza mutua es el principal capital que puede tener una relación personal o de trabajo y se basa en la interdependencia no en el control unilateral. Ya que mutuamente nos necesitamos para obtener resultados y la voluntad de control es probable que acabe desintegrando la confianza mutua primero y la relación después.

Chronos: la administración tradicional del tiempo se ocupa del tiempo *chronos*, vocablo griego que define al tiempo cronológico, lineal y secuencial. Ningún

segundo vale más que otro y el reloj maneja nuestra vida. Pero la clave está en el tiempo *kairos*: tiempo apropiado o de calidad. La idea del tiempo *kairos* radica en el valor que se obtiene de él. No en la cantidad de tiempo *chronos* invertido. La idea de tiempo *kairos*, también deriva de la antigua Grecia. Con este vocablo los griegos definían al tiempo de oportunidad para adelantarse a un competidor en las competencias de carros tirados por caballos. Por lo que reconocer las oportunidades que se nos presentan para nuestra superación personal y aprovecharlas, constituye un tiempo de calidad que escapa a la medición secuencial del tiempo *chronos*.

Valores: valorar significa atribuirle a algo un valor relativo mayor que a otras cosas que también nos rodean. Los valores guían nuestras elecciones porque creemos en ellos. Pero la mera valoración de algo no garantiza mejoras en nuestra calidad de vida, si los valores no se ajustan a los *principios*. Los valores son subjetivos e internos, los principios parecen ser objetivos y externos. Existe una creencia universal en principios tales como: la justicia, la honestidad, la bondad, la dignidad, la integridad, el servicio, la calidad, la paciencia, etc. Contrariamente a lo que muchas veces creemos, estos principios funcionan independientemente de nuestra voluntad y nos gobiernan.

Aunque por nuestra natural imperfección humana no podamos comportarnos totalmente de acuerdo con ellos, igualmente deseáramos vivir y ser tratados de acuerdo con ellos. Cuando más en sintonía estén nuestros valores con estos principios, mayor felicidad y significado tendrán nuestras vidas. Contrastando esta afirmación con el absurdo, podemos formarnos juicio sobre su validez. Pensemos lo que sería de una organización gobernada por valores como la injusticia, la mentira, la bajeza, la inutilidad, el engaño o la mediocridad.

Administración: el modelo tradicional se ocupa de la administración, no del liderazgo. La administración es útil cuando no debemos salirnos del camino trazado. Pero muchas veces los problemas no son de administración, sino de liderazgo y no es suficiente con mantener firme el rumbo. En realidad mantener firme el rumbo sólo empeora las cosas. A veces hay que buscar otros rumbos y esto significa liderar.

Métodos: El modelo habitual de manejar el tiempo, nos provee métodos. Nos dice como hacer "bien" las cosas. Si bien esto nos ayuda a limitar la ansiedad que experimentamos, también limita nuestra libertad de acción adormeciendo nuestros centros del pensamiento creativo. Al renunciar a la innovación quedamos esclavos de nuestros paradigmas, en lugar de hacer que los paradigmas estén a nuestro servicio.

**"Muchas veces en vez de tener paradigmas,
los paradigmas nos tienen a nosotros"**

A esto último, lo llamamos el "efecto paradigma". Sobretudo si se trata de un paradigma exitoso, es probable que nos enamoremos de la solución que nos proporcionó.

La efectividad en el manejo del tiempo

El presente enfoque es uno sobre la efectividad para el manejo del tiempo, superador de la eficacia que sólo se preocupa por el logro de objetivos sin evaluar la relación costo – beneficio y también de la eficiencia, que se ocupa de optimizar el uso de los recursos sin tener en cuenta a veces el recurso fundamental: las necesidades de las personas involucradas en el proceso.

La efectividad puede hacer la diferencia en la calidad del clima relacional superando el malestar emocional que padecemos cuando tenemos la sensación de correr a los problemas siempre desde atrás, atender sólo lo urgente, vivir de crisis en crisis, etc.

Veamos entonces ahora, las premisas y componentes de una administración del tiempo efectiva:

La visión de futuro

Llamaremos visión de futuro a nuestra aptitud para ver más allá de la realidad actual y convertirnos en algo que todavía no somos. La existencia de una visión de futuro es un elemento indispensable para que exista la posibilidad de superación personal y colectiva. Nadie puede encontrar motivación para superarse teniendo en cuenta sólo su situación actual. Por lo tanto, sin visión de futuro no hay motivación y sin motivación tampoco hay nadie que pueda mejorar su manejo del tiempo. Por lo que si no existe una visión de futuro o ni siquiera un modelo aproximado que nos impulse a imitar es indispensable crearlo.

"Tener una visión de futuro nos permite aventurarnos a ejercer nuestro pensamiento creativo y no simplemente responder a las circunstancias actuales"

La visión es la certeza de haber encontrado el destino correcto. Puede asimilarse a la brújula que nos marca el norte que necesitamos sincronizar con nuestro reloj para privilegiar las actividades que nos mantengan dentro de la dirección adecuada.

Cuando nuestra visión es limitada –por ejemplo un horizonte de tiempo de semanas o a lo sumo de un par de meses-, basamos nuestras elecciones en lo inmediato. También si nuestra visión esta sesgada a una sola esfera -social o económica, por ejemplo- estas opciones nos pueden llevar al desequilibrio y a la frustración por olvidar otras necesidades (mentales, espirituales, etc). La visión que sirve de base a un cambio sostenible debe integrar todos los roles de nuestra vida en un equilibrio adecuado.

No se trata de triunfar en un rol a expensas de los demás. La sustentación es equilibrio y el equilibrio es conjunción, de ninguna manera disyunción.

Podemos afirmar que si la posibilidad de cambiar distingue a las personas inteligentes de las que no lo son, entonces la posibilidad de lograr cambios efectivos, diferencia a su vez a las personas inteligentes de las que se destacan por poseer rasgos de sabiduría.

Lo Urgente y lo Importante

Estas premisas también se adecuan a las organizaciones, más allá del tipo de organización que se trate: empresas, instituciones sin fines de lucro u organismos estatales. Porque la noción de *organización* presupone un doble significado: Primero, el que identifica a un grupo de personas que voluntariamente se agrupan para desarrollar tareas a través de las cuales esperan transformar la realidad. Segundo, la propia distribución y coordinación de esas tareas y actividades.

Considerando este doble significado, toda organización debe tomar decisiones sobre dos tipos de aspectos a los que debe integrar en un permanente estado de equilibrio. Uno de esos aspectos es la atención de lo *Urgente*. Lo Urgente está dado por las tareas y actividades que exigen de nosotros una atención inmediata. Podemos definir a la atención de lo Urgente como toda tarea o actividad en la que ejercitamos nuestra *capacidad de respuesta actual* a los desafíos que se nos presentan. Esta capacidad se expresa a través de la producción de resultados cotidianos de una organización.

El otro aspecto a integrar es la atención de lo *Importante*. Definimos así a las actividades que se ocupan de atender lo que da sentido a la existencia a largo plazo a una organización: Lo que constituye la razón de ser o *Misión*. Al igual de lo que pasaría en nuestro plano personal, la definición de lo que resulta Importante para una organización, es lo que nos permite trascender nuestra realidad actual proyectándonos hacia el futuro. La atención de lo Importante es toda actividad que se ocupa de *desarrollar nuestra capacidad de respuesta futura* a los desafíos del entorno. Si asimilamos el manejo del tiempo a una balanza podríamos decir que el equilibrio del sistema dependerá del balance que se logre entre la energía asignada a atender lo Urgente y lo Importante.

La matriz de administración del tiempo

Representar las variables en una matriz de doble entrada, facilitará no sólo la comprensión, sino que además nos brindará una herramienta útil para luego "vivir" el modelo propuesto.

Cuadrante 1: Llamaremos a este cuadrante *Lo Urgente e Importante*. Caracterizado por ser actividades que de no ser atendidas, veríamos amenazada nuestra existencia *hoy*: proyectos con fechas de cierre y con tiempo límite, vencimientos, resolución de problemas inmediatos, etc. Toda actividad que presiona sobre nosotros y signifique una gestión orientada a resolver problemas, enfrentar crisis, etc. caracteriza a este cuadrante.

Cuadrante 2: lo *Importante, No Urgente*. Este cuadrante refiere a aquellas cuestiones que si bien están más lejanas en cuanto a horizonte de tiempo para su resolución, son las que permiten nuestro aprendizaje y mejora a futuro. En alguna medida, aprender significa sacrificar parcialmente nuestro bienestar actual en pos de una mejora futura. Ejemplos son: Planificar mejoras, capacitar, prevenir riesgos, anticiparse a tendencias, resolver conflictos antes de que se transformen en crisis, descanso y recuperación de energías personales, etc. Lo *Importante, No urgente* representa el *desarrollo de las capacidades* para mejorar la respuesta a desafíos futuros.

Pero además este cuadrante y lo que coloquemos en él, determina a todos los demás: Sin *Importante*, no puede haber *Urgente*. *Poner primero, lo primero* (es decir lo *Importante*), será nuestra consigna. Como estas cuestiones están más lejanas en el tiempo para su resolución, no presionan sobre nosotros. Sino, que nosotros debemos presionar sobre ellas.

Los "Robatiempos"

Pero también las personas invertimos tiempo en actividades y tareas que no corresponden a los Cuadrantes 1 o 2.

Llamaremos *Robatiempos* a estos verdaderos consumidores de nuestra energía. A los Robatiempos los ubicaremos en nuestro esquema en:

Cuadrante 3: Lo *Urgente, No Importante*: componen a este cuadrante todas las interrupciones, imprevistos, reuniones no planificadas, etc. En general, representan deseos y necesidades de las demás personas que se transforman en solicitudes explícitas hacia nosotros y nos distraen de las tareas de los Cuadrantes 1 y 2. Ceder a estas solicitudes es una tentación constante ya que de ellas deriva muchas veces nuestra popularidad y aceptación personal frente a las demás personas. Aunque podemos comprobar que el costo de ceder, significa postergar nuestros deseos y aspiraciones. En alguna ocasión hemos dicho: "Me pasé todo el día ocupado, pero siento que no hice nada de lo importante que tenía previsto".

Cuadrante 4: Lo *No Urgente, No Importante*: actividades de evasión, trivialidades, ocio no planificado, pérdidas de tiempo, etc. Muchas veces, el pasar demasiado tiempo en este cuadrante puede acarrear una crisis por falta de previsión y preparación adecuada para enfrentar nuestros problemas. La indiferencia o la culpa son subproductos emocionales resultantes de este cuadrante.

Gráfico de la Matriz de Manejo del Tiempo

	Urgente	No Urgente
Importante	Cuadrante 1: Crisis, Presión, "Apagar Incendios", Fechas Límites, Problemas Acuciantes.	Cuadrante 2: Planificación, Visión, Valores, Preparación, Recreación verdadera.
No Importante	Cuadrante 3: Interrupciones Varias, Reuniones Imprevistas, Visitas Inesperadas.	Cuadrante 4: Actividades de Evasión, Trivialidades, Pérdidas de Tiempo.

Privilegiar lo Importante, sobre lo Urgente

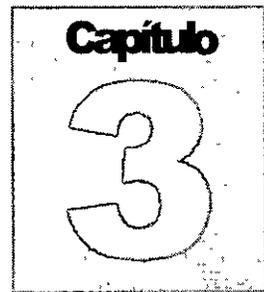
Todas las personas -al igual que las organizaciones-, acabamos en mayor medida, transformándonos en el objeto de nuestra atención, recorriendo un trayecto de profecía auto cumplidora: Si dedicamos la mayor parte de nuestro tiempo a pilotear tormentas y manejar crisis, es probable que sólo por azar podamos navegar en aguas calmas. Y esto es lo que habitualmente sucede cuando no conseguimos superar la tendencia a atender sólo lo urgente y enfocarnos sobretodo, en planificar y atender lo importante.

Para superar esta riesgosa tendencia, es necesario revisar primero algunos esquemas de interpretación de la realidad. Particularmente, aquel que entiende que ocuparse de planificar el futuro es un privilegio reservado a personas "exitosas" que atraviesan una circunstancia tal, que les permite disponer de tiempo y recursos suficientes para hacerlo.

Pero en verdad, este razonamiento invierte peligrosamente los términos. Porque el éxito de una persona u organización no deriva de su circunstancia actual, sino que más bien su circunstancia actual, es el resultado de su comportamiento anterior. Y si observamos a quienes atraviesan hoy circunstancias exitosas, veremos que dedicaron ayer un espacio central para ocuparse de lo importante, además de atender lo urgente.

Por lo tanto la prioridad de quien aspire a alcanzar efectividad, es responsabilizarse por construir desde hoy, los pilares de su futuro.

Paradoja: " Lo que resulta verdaderamente urgente, es ocuparse de lo importante."



Lo importante es el Cambio Personal

*El acto de desobediencia, como acto de libertad,
es el comienzo de la razón.*

EnForm

Como cambiar nuestros hábitos

Los hábitos son patrones de conducta compuestos de tres componentes que se superponen: Conocimiento (*Saber*), Actitud (*Querer*) y Habilidad (*Poder*). Debido a que son aprendidos y no heredados, nuestros hábitos constituyen nuestra segunda naturaleza, no la primera.

Nuestros hábitos nos resultan muy útiles, porque nos evitan tener que empezar siempre "desde cero". El problema radica cuando el hábito se transforma de "una manera" de hacer las cosas, en "la única" manera de hacer las cosas.

La primera decisión que debemos tomar para cambiar un hábito es evitar definirnos a nosotros mismos en términos de nuestros hábitos, características y tendencias actuales. Los hábitos de la efectividad pueden ser aprendidos, los de la ineficiencia pueden corregirse y desaparecer. Como el éxito del cambio de hábitos deriva inicialmente de la relación que establecemos con nosotros mismos, es vital mejorar nuestras "conversaciones privadas". Podemos decirnos a nosotros mismos: "No niego, ni reprimo mi estado emocional actual por más negativo que sea. Pero yo no soy mi emoción dominante, si me lo propongo puedo ejercitar mi capacidad para impedir que este estado emocional negativo me controle o me paralice". Si bien resulta obvio que conversaciones como estas no serán suficientes por sí solas para sostener un proceso de cambio, es un punto de partida indispensable para comenzar.

¿Cuánto tiempo dedicamos a lo Importante?

La experiencia con programas de capacitación y procesos de *coaching* para líderes empresariales y sociales, han podido comprobar que la administración del tiempo es uno de los factores clave para la superación personal, y la mejora organizacional y comunitaria. Ya que las actividades del Cuadrante 2 (*Importante, No Urgente*) nos proporcionan los aprendizajes más significativos del cual se deriva nuestro desempeño como líderes, padres, maestros, etc. y del que en definitiva, dependerá nuestro bienestar y calidad de vida a futuro.

Basados en esta comprobación se han formulado en los últimos años preguntas sobre los hábitos en el uso del tiempo:

- ¿Cuánto tiempo por día dedican a la atención de lo importante?
- ¿Qué espacio de su agenda reservan a estas actividades?
- ¿Cuánto tiempo y esfuerzo están poniendo para alcanzar el bienestar y la mejora que desean?

Las respuestas son reveladoras para los participantes ya que resulta particularmente bajo el porcentaje de esfuerzo personal que se dedica a la planificación del futuro. También perciben que resulta insuficiente para sus propósitos el espacio reservado a mejorar procesos de trabajo o a clarificar los valores compartidos. No sólo en comparación con la predisposición a ocuparse de cuestiones urgentes, sino que muchas veces perciben que están equiparadas las actividades de planificación, con los Robatiempos!

Estas respuestas resultan preocupantes porque la gran mayoría de las personas que participa ejerce funciones de responsabilidad en sus respectivas organizaciones, no son los menos instruidos, ni tampoco los peor remunerados, en términos relativos. Tampoco reciben muchas órdenes y más bien dicen tener suficiente libertad para planificar sus tiempos.

Puntos de partida para la mejora

Si esto sucede con personas bien intencionadas, productivas y predisuestas al cambio, seguramente fuerzas poderosas y que operan bajo su nivel de conciencia y percepción deben actuar para evitar la generar efectividad en el manejo del tiempo. Por lo que es preciso conocer las variables que debemos manejar para enfrentar con éxito cualquier proceso de cambio. En primer lugar, es preciso asumir que como personas nos encontramos atravesando una situación dada, referida a nuestra propia experiencia personal y que esa situación nos genera un nivel de insatisfacción que ya no nos resulta aceptable. Llamaremos a esta primer variable *Consciencia*.

El otro aspecto, es nuestro grado de dominio percibido sobre disciplinas o experiencias que nos permitan superar de manera satisfactoria esa situación dada. Llamaremos a esta segunda variable *Competencia*.

De la interrelación de estas dos variables, podemos establecer cuatro fases del ciclo de cambio que bien manejados y en forma progresiva, pueden ampliar nuestra capacidad de acción.

Al primero de ellos lo llamaremos *Ceguera*, se caracteriza por combinar el mínimo nivel de conciencia y de competencia respectiva. En este estado ni siquiera somos capaces de percibir ningún problema y por lo tanto tampoco podemos aportar soluciones: *No sé, qué no sé* es el enunciado que caracteriza a este primer estado. A menudo es la mirada de un observador diferente de nosotros el que nos ayuda a reconocer y atravesar esta fase, hacia una evolución en nuestro nivel de conciencia. En otras oportunidades es la recurrencia de haber pasado por repetidas situaciones de frustración la que puede llevarnos a indagar acerca de lo que nos pasa y porque nos pasa.

Más allá del camino que nos lleve hasta él, llamaremos *Ignorancia* a esta segunda fase. La declaración de ignorancia representa un avance en la situación porque nos hace conscientes de nuestra incompetencia. Perdemos el bienestar relativo del que disfrutábamos en la fase anterior pero se abre ante nosotros la oportunidad de hacernos cargo de la situación y manejarla productivamente. La ignorancia no nos hace aún competentes, pero representa una mejora en nuestro estado de consciencia. Es preciso aprender a tolerar cierto grado de ansiedad e incomodidad para transitar este cuadrante. *Sé, qué no sé*, es el enunciado que lo define.

Pero aún es indispensable adosarle competencia a este estado de consciencia. Llamaremos a este cuadrante que maximiza tanto la consciencia como la competencia como del *Principiante (Sé, qué sé)*. Es el cuadrante que requiere la mayor dosis de esfuerzo, porque para poder instalar los nuevos hábitos, es preciso primero *desinstalar* los anteriores. También es el espacio donde ejercitamos nuestra mayor dosis de pensamiento creativo. La última fase del ciclo se alcanza con la competencia inconsciente (*No sé, qué sé*). Los nuevos hábitos despliegan su efectividad, sin necesidad de darnos cuenta que lo estamos haciendo. Así nuestra capacidad de aprendizaje queda en libre disponibilidad para abarcar nuevas disciplinas o experiencias.

Las "luces rojas" del contexto

El hecho de que este sea un proceso circular y no lineal, nos advierte de los riesgos que implica considerar al ciclo finalizado en la fase 4, de adquisición de competencia inconsciente. Cuando esto ocurre, puede caerse en la llamada incompetencia experta, caracterizada por la caducidad de las competencias adquiridas debido a cambios en el contexto. Quienes adolecen de este vicio, están perfectamente preparados para tener éxito en un entorno organizacional que ya no existe. También es necesario aclarar, que estas dos variables son contexto-dependientes. Quien en un contexto es Principiante (o Ignorante o Experto) bien puede no serlo en otro porque los estándares pueden ser diferentes.

Por lo recién expuesto, la capacidad de acelerar este ciclo de cuatro fases, resulta vital para promover estadios superiores de nivel técnico y de consciencia en el manejo del tiempo personal y organizacional.

La mejora sostenible deviene sobretodo de nunca dar por sentado que la manera imperante de confeccionar nuestra agenda y de comportarnos aunque "buena", sea suficiente para llevarnos al lugar deseado. Ya que muchas veces lo "bueno" es enemigo de lo "mejor".

Gráfico: Ciclo del cambio

Competencia	
4. Experto	3. Principiante
1. Ciego	2. Ignorante
Incompetencia	

COMO LOGRAR QUE NUESTRO TRABAJO SEA MÁS EFICAZ:

1-Ten organizado y limpio el lugar de trabajo: Cada cosa en su sitio, y un sitio para cada cosa. Es muy fácil. Desde primera hora de la mañana todo debe estar preparado para funcionar correctamente. Puede haber un cliente que llame temprano y hay que estar preparados para informarle adecuadamente. En el puesto de trabajo el orden y la organización son la antesala de una mayor eficacia.

Imaginar cuando se trabaja de cara al público, a nadie le gusta entrar en una tienda y verlo todo desordenado, da una mala imagen del lugar y de la persona que nos atiende. Debemos tenerlo lo mejor presentado posible, para que provoque el deseo de compra por parte de nuestro cliente.

2- Cuida la presentación personal: Especialmente si trabajas de cara al público. Piensa que te ven a ti como representante de la empresa y que debes corresponder a la imagen que espera de ti tu interlocutor. Tampoco se debe descuidar una buena presentación de nosotros mismos de cara a los compañeros de trabajo.

3- Haz cada cosa a su orden: O sea, lo que viene primero. Muchas veces empezamos a trabajar con lo que nos apetece más ya que no resulta más placentero y dejar lo más complicado para el final, tenemos que tener en cuenta que a primera hora estaremos más "frescos" para resolver las dificultades y por la tarde no rendiremos con la misma eficacia.

4-Lleva una planificación adecuada en tu agenda diaria: Anota todos los temas que tengas que resolver, las anotaciones que surjan durante el día. Una buena técnica es crearte una lista de tareas a realizar y una vez se van haciendo ir las eliminando de tu agenda. También puedes establecer un orden según importancia de las tareas a desarrollar.

5-Cumple la palabra dada al cliente: Siempre tenemos que dar al cliente lo que verdaderamente estamos ofreciendo. Si surge algún problema y esto no es posible es mejor que les demos una explicación aunque no nos la hayan pedido.

6- Organizarnos alrededor del teléfono lo que más nos haga falta a la hora de consultar con nuestros clientes. Es muy molesto para el cliente y da impresión de estar desorganizados el hecho de estar interrumpiendo la conversación para ir a buscar determinada información. Es recomendable tener a mano, la lista de precios, albaranes,... hoy en día lo mejor es estar informatizados y consultarlo todo con nuestro terminal. Ten papel a mano para las anotaciones

7-Hay que escuchar al cliente para poder venderle nuestros productos.

Escuchando lo que nos dice vamos a descubrir sus necesidades de compra y asesorarle sobre qué artículo es el más adecuado para él. Si queda satisfecho con nuestra ayuda la próxima vez que tenga una necesidad recurrirá a nosotros o mejor aún.

8- Estar bien informados de nuestros productos. Cuando mejor conozcamos nuestros productos, mejor podremos informar a nuestros clientes y más fácil resultará venderlos. Un conocimiento adecuado del producto transmite confianza y credibilidad al cliente

9- Realiza anotaciones cuando hables con un cliente, proveedor o cuando hagas alguna consulta. Es una manera de evitar olvidos y confusiones.

Cuando llames para hacer una consulta, cuando hayas anotado todos los datos pregunta el nombre de la persona que está dándote la información. Será bueno adoptar el hábito de tomar notas para tenerlas adjuntadas con los temas que estamos tratando.

10- Llevar fichas de control de tus clientes o personas que te han solicitado información:

Será un buen sistema de consulta. Lo podremos utilizar como base de datos, podemos segmentarlo según edad, sexo, lugar de residencia... Siempre las podremos consultar cuando las necesitemos, es bueno anotar la última fecha en que se tuvo contacto y el motivo de la consulta.

Sistemas para controlar y administrar el uso del tiempo:

Causas teóricas de malversación del tiempo en la empresa:

- Falta de información
- Comunicaciones lentas y absurdas.
- Interrupciones constantes
- Desorganización de los colaboradores
- Exceso de urgencias
- Llamadas telefónicas
- Exceso de burocracia
- Errores de terceros
- Visitas al exterior
- Salidas para resolver problemas
- Exceso de reuniones
- Incompetencia de los jefes

Causas reales de malversación del tiempo en la empresa:

- Falta de organización personal
- Confusión de prioridades
- Escasa delegación en nuestros colaboradores
- Exceso de optimismo al apreciar nuestras habilidades y potencial de trabajo
- Intentar abarcar un campo de actividades demasiado amplio
- Poca puntualidad y control de horario
- Dilación de las decisiones importantes
- Precipitación en otras decisiones, sin analizar a fondo el origen de los problemas.

CONCLUSIONES

LA CALIDAD NO ES UNA META

LA CALIDAD es una forma de _____ y empieza
en _____ mismo

La verdad es que en lo personal no aceptamos errores, pero cuando se trata de algo que no hemos hecho correctamente, simplemente nos disculpamos con la frase: "fue un error".

No se trata de buscar excusas o culpables, sino de reconocer nuestras fallas y mejorar nuestros servicios.

Calidad es: hacer las cosas bien a la primera vez.

Calidad es: cero errores

Calidad es: Hacer lo mejor que puedo con lo que tengo;
y mejorarlo constantemente.

A Philemore A

CALIDAD HUMANA TOTAL

¿Hacia donde voy en la vida?

El trabajo es una parte importante de nuestra vida. El saber donde estamos y a donde vamos, nos permite planear nuestro desarrollo futuro.

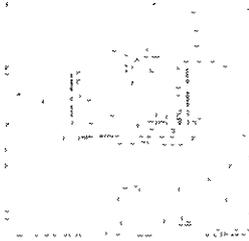
Si sumamos a nuestra experiencia vivida, la capacidad de imaginar, tendremos ante nosotros un plan de desarrollo y hasta un plan de vida. Hoy es el momento para aprovechar lo aprendido en el pasado y proyectar nuestro futuro

PLANEANDO EL FUTURO

⊕ 1. ¿	?
⊕ 2. ¿	?
⊕ 3. ¿	?

Sabemos que la manera de conducirnos con los demás influye grandemente en nuestro éxito en la vida, en la forma en que logramos nuestros objetivos y los niveles de aspiración que alcanzamos.

La forma en que nos conducimos deberá reflejar nuestra personalidad, no la de nuestros semejantes.



Bibliografía sugerida.

"Primero, lo Primero". Autor: Stephen Covey y otros

"Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva". Autor: Stephen Covey.

"La Inteligencia Emocional". Autor: Daniel Goleman.

"Los Secretos Gerenciales". Autor: Hill Copadagli

"Made In Japan" Autor: Akio Morita

"Metamanagement". Autor: Fredy Kofman.

"Liderazgo Centrado en Principios". Autor: Stephen Covey

