



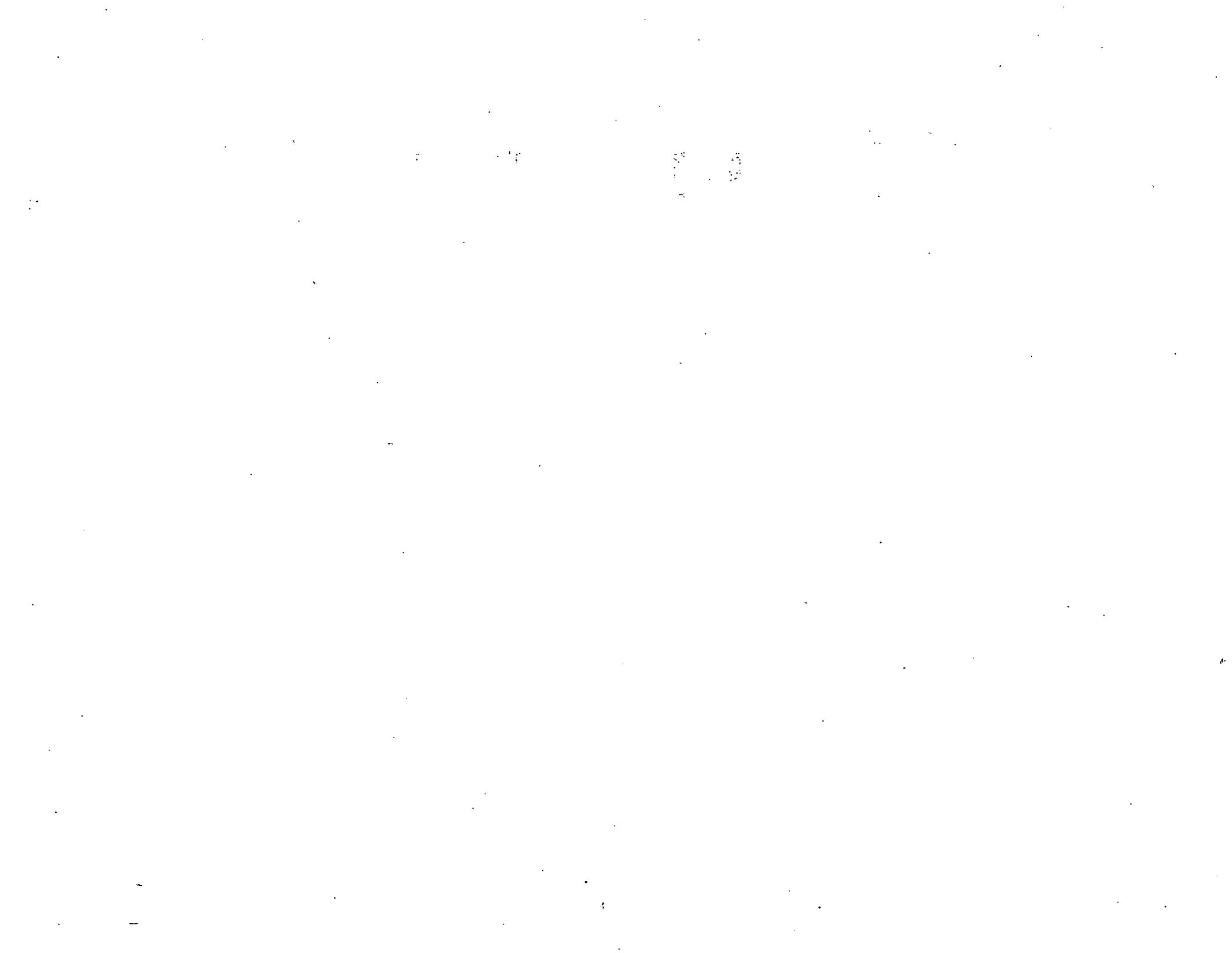
**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

PROGRAMA DE CURSOS PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS

MEMOREX - TELEX

ADMINISTRACION DEL TIEMPO

Lic. Víctor M. Silva Martínez



CURSO.

ADMINISTRACION DEL TIEMPO.

PRESENTACION.

EL TIEMPO ES UN RECURSO CRITICO NO-RENOVABLE, DE SU ADMINISTRACION DEPENDEN LA EFICACIA DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION Y EL ACCESO A NIVELES MEJORES DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO. Y...¿QUIEN TIENE SUFICIENTE TIEMPO?. LA POSTERGACION, INTERRUPCIONES, ESPERAS, FALTA DE PLANEACION, CONTRADELEGACION, HIPERCOMUNICACION, SE CONVIERTEN EN TRAMPAS QUE EMPANTANAN NUESTRAS ACTIVIDADES EN EL TIEMPO.

NO TENEMOS SUFICIENTE TIEMPO, PERO TODOS TENEMOS VEINTICUATRO HORAS AL DIA. ESTE CURSO PERMITE, DIAGNOSTICAR NUESTRO USO DEL TIEMPO, ASI COMO FORTALECER ACTITUDES Y DESARROLLAR TECNICAS QUE FACILITEN SU MEJOR ADMINISTRACION.

OBJETIVO GENERAL.

Al término del curso los participantes podrán, aplicar principios y técnicas para la optimización de su tiempo laboral y personal.

Asímismo podrán:

Identificar al conjunto de fuerzas, impulsoras y restrictivas, de la administración de su tiempo y a sus enemigos personales del tiempo.

Aplicar principios, técnicas y actitudes para aproximarse a sus crisis de tiempo y a sus principales interruptores.

Comprender que la administración del tiempo es un asunto de trabajo en equipo.

DURACION: 12 HORAS.

INSTRUCTOR: LIC. VICTOR M. SILVA MARTINEZ.

TEMARIO.

1. MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO.

Objetivo:

Que los participantes identifiquen al tiempo como el principal recurso no renovable de las organizaciones y señalen la importancia de su adecuada administración.

2. EL CAMPO DE FUERZAS DEL TIEMPO DEL AGENTE.

Objetivo:

Que los participantes identifiquen a las fuerzas, internas y externas, que impulsan o restringen el uso adecuado de su tiempo.

3. LOS ENEMIGOS DEL TIEMPO DEL AGENTE.

Objetivo:

Que los participantes dimensionen y prioricen a sus fuerzas restrictivas mas poderosas en relación con la administración de su tiempo.

4. DISPOSITIVOS, PRINCIPIOS Y TECNICAS OPTIMIZADORAS DEL TIEMPO.

Objetivo:

Que los participantes analicen una diversidad de acciones aplicables, en su contexto, para optimizar su tiempo.

5. LAS INTERRUPCIONES; UN ENEMIGO PARTICULAR.

Objetivo:

Que los participantes identifiquen a las principales fuentes de interrupción en su trabajo, distinguiendo entre tiempo discrecional y tiempo respondiente; y que apliquen técnicas para mejorar ambos tipos de tiempo.

6. LAS CRISIS DE TIEMPO; COMO APROXIMARNOS.

Objetivo:

Que los participantes identifiquen las principales causas de sus crisis de tiempo y se aproximen a ellas positivamente, aplicando soluciones eficaces.

7. TIRANIA DE LO URGENTE Y TRABAJO COMPULSIVO.

Objetivo:

Que los participantes identifiquen los efectos nocivos del síndrome de trabajo compulsivo, su relación con la falta de planeación y los eventos inesperados, y enuncien soluciones creativas.

8. TIEMPO Y TRABAJO EN EQUIPO.

Objetivo:

Que los participantes comprendan que la administración efectiva del tiempo es asunto de trabajo en equipo y apliquen técnicas para mejorar su coordinación al respecto.

9. LAS TRAMPAS DEL TIEMPO.

Objetivo:

Que los participantes identifiquen en un ejercicio práctico las principales trampas del tiempo del agente así como su posible superación.

1. 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 mas 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, cuán 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 maquina, o reemplazado como una persona. Es irrecuperable.

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

"Porque. ¿que es el tiempo? ¿quien puede explicarlo...? Sin embargo ¿existe algo que mencionemos en nuestra conversación con mas familiaridad y sabiduría que el tiempo? Seguramente lo conocemos lo suficientemente bien cuando hablamos de él; tambien comprendemos cuando la persona con quien hablamos lo menciona. Entonces, ¿que es el tiempo? Si nadie me lo pregunta lo se: 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 erroneamente. 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 mas 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 que observamos este principio, entendemos facilmente porque la administración del tiempo nos enfrenta cara a cara con una serie aparentemente incesante de problemas:

LAS CAUSAS DE PERDIDA DE TIEMPO.

Tenemos la tendencia a pensar que nuestros problemas son únicos. No obstante, puede apreciarse una notable semejanza en los problemas con el tiempo en virtualmente todos los niveles de la administración y en casi todos los tipos de empresas.

Abordemos el problema de las causas de pérdida de tiempo. Las principales causas siempre son semejantes si no identicas.

En un estudio de Alec Mackenzie, 40 coroneles y comandantes de Canadá elaboraron una lista de las principales causas de perdida de tiempo casi identica a la elaborada por 30 directores de escuelas superiores de los Estados Unidos. Unos 300 directores de escuelas públicas, igualmente, enumeraron causas de pérdida de tiempo casi idénticas a las mencionadas por 25 ejecutivos de la Ciudad de México.

Para ilustrar esta universalidad, la lista anexa detalla las causas de pérdida de tiempo de cuatro grupos de altos ejecutivos .

Vea usted si puede decidir que lista pertenece a que grupo:

(1) Ofiliales canadienses (2) Líderes de organizaciones religiosas (3) Directores de escuelas superiores (4) ejecutivos alemanes.

Si hubieramos continuado con las listas, se habría desarrollado una mayor superposición que ya de por si es evidente. La omisión del telefono por parte de los grupos C y D no significa necesariamente que el problema no exista para ellos. El grupo C podría haber señalado que ser sociables incluye aquello que se realiza por teléfono asi como aquello que se hace con los visitantes en persona. El grupo D podría haber señalado lo mismo respecto a hablar demasiado.

Causas de Pérdida de Tiempo de Cuatro Grupos de Altos Ejecutivos

GRUPO A

Objetivos poco claros
 Información deficiente
 Posposición de las decisiones
 Morosidad
 Falta de información
 Falta de retroinformación
 Trabajo rutinario
 Demasiada lectura
 Interrupciones
 Teléfono
 Falta de Planeación del tiempo
 Juntas
 Secretarias bonitas
 Falta de personal competente
 Ausencia de delegación
 Falta de disciplina
 Visitantes
 Adiestramiento de nuevo personal
 Ausencia de prioridades
 Administración por crisis

GRUPO B

Reuniones programadas
 Reuniones no programadas
 Falta de prioridades
 Ausencia de delegación
 Interrupciones
 Indisponibilidad del personal
 Correspondencia sin importancia
 Falta de planeación
 Exigencias externas (cívicas)
 Sistema de archivo deficiente
 Fatiga
 Morosidad
 Teléfono
 Cuestionarios
 Ausencia de procedimientos para los asuntos rutinarios

GRUPO C

Correspondencia sin importancia
 Ser sociable
 Reuniones innecesarias
 Falta de concentración
 Falta de instrumentos administrativos
 Exigencias de los compañeros sobre el tiempo
 Subordinados incompetentes
 Descansos para tomar café
 Administración por crisis
 Comunicaciones ininteligibles
 Dilación
 Falta de personal de oficina
 Inadecuada adaptación física
 Papeleo
 Proyectos predilectos
 Ausencia de prioridades

GRUPO D

Intentar demasiado a un tiempo
 Ausencia de delegación
 Hablar demasiado
 Acciones inconsistentes
 Falta de prioridades
 Usurpación de autoridad
 Incapacidad para decir no
 Falta de planeación
 Decisiones apresuradas
 Demoras
 Baja moral de trabajo
 Errores
 Secretarias desorganizadas
 Mala comunicación
 Hiperoptimismo
 Responsabilidad sin autoridad

ACROBACIAS INTERNAS.

Es importante advertir que muchas causas de pérdida de tiempo se 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.

Este fenómeno puede ser demostrado mediante el uso de la película "La administración del tiempo" de Peter Drucker. En esta película, Drucker visita a un ejecutivo que es representado cometiendo, en el curso de un día, virtualmente todos los pecados principales de la administración del tiempo. Si los miembros del grupo elaboran primero una lista de sus principales causas de pérdida de tiempo, luego se les exhibe la película y finalmente, elaboran una segunda lista, esta última revela habitualmente una serie totalmente nueva de causas de pérdida de tiempo. Cuando se comparan las dos listas, es evidente que la primera incluye causas de pérdida de tiempo impuestas de manera predominantemente externa y la segunda factores predominantemente internos o autogenerados. Para advertir la importancia de este punto, veanse las dos listas de factores de pérdida de tiempo elaboradas por 40 ejecutivos de empresas.

La lista A fue elaborada antes de la exhibición de la película, la lista B después de la exhibición.

LISTA A	LISTA B
1. Presentación de información incompleta para la solución de los problemas.	1. Intentar demasiadas cosas a un tiempo.
2. Empleados con problemas.	2. Estimaciones irreales del tiempo.
3. Ausencia de delegación.	3. Morosidad.
4. El teléfono.	4. Falta de organización.
5. Tareas rutinarias.	5. Incapacidad para escuchar.
6. Comida.	6. Hacer todo yo mismo.
7. Interrupciones.	7. Incapacidad para decir no.
8. Reuniones de trabajo.	8. Rehusar dejar a otros hacer el trabajo.
9. Ausencia de prioridades.	9. Delegar responsabilidades sin autoridad.
10. Administración por crisis.	10. Involucrar a todo mundo.
11. Atención personal a visitantes.	11. Saltar la jerarquía de mando.
12. Actividades externas.	12. Apresurar las decisiones.
13. Comunicación deficiente.	13. Culpar a otros.
14. Errores.	14. Actividades personales y externas.

© R. Alec Mackenzie, 1972

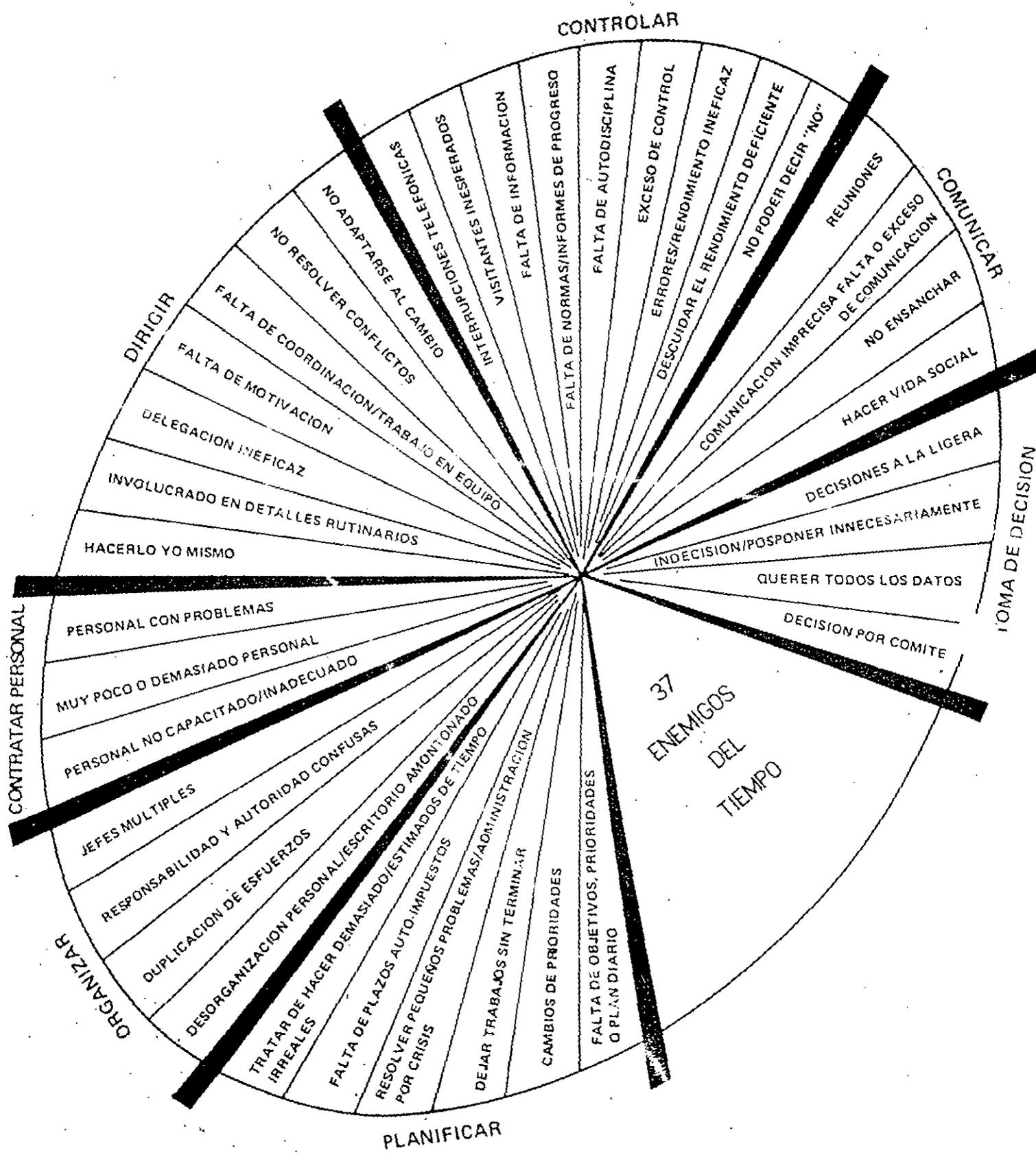
Después de todo, ¿No es parte de la naturaleza humana buscar en los demás las causas de nuestro infortunio? Se requiere una disposición, a la autocrítica para observar cuanta de nuestra ineficiencia es generada por nosotros mismos. Cuando se pueden admitir los errores sin temor, se hacen patentes las verdaderas razones: Hemos descubierto al enemigo, somos nosotros mismos.

Ahora que hemos visto las listas de causas de pérdida de tiempo citadas por distintos ejecutivos, tomese varios minutos para considerar sus propias causas. Haga una lista de ellas en una hoja de papel y coloquelas en orden de prioridad, No limite sus selección a las que se han mostrado; uselas solamente como estímulo a su pensamiento. Otras que quizá desearía considerar, pueden responder mas 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 don generadas por usted? ¿Cuales son generadas externamente? De aquellas generadas externamente, cuales podría controlar o eliminar? Una vez contestadas reflexivamente estas preguntas, ¿esta 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 asi, 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 estan interrelacionados.

2. LOS ENEMIGOS DEL TIEMPO.



Alec McKenzie, prominente investigador de la administración del tiempo a lo largo de diversos países, incluyendo a México, ha logrado identificar enemigos universales del tiempo de los ejecutivos y los ha clasificado de acuerdo con las etapas del ciclo administrativo: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Una relación de 37 de estos enemigos es la que se encuentra en la figura de la página anterior.

Es evidente que esta lista, con todo lo universal que pudiera ser, representa a los enemigos del tiempo del ejecutivo, de modo que cada persona, de acuerdo con las actividades que realiza, debe identificar a sus principales enemigos.

Pero identificar las causas de pérdida de tiempo no es suficiente. Tenemos que averiguar las causas de tales desviaciones en relación con la administración de nuestro tiempo.

3. DISPOSITIVOS, PRINCIPIOS Y TECNICAS OPTIMIZADORAS DEL TIEMPO.

Alec McKenzie sugiere algunas soluciones a los enemigos del tiempo.

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 tiranía 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" Séneca.

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 más de lo que se imagina. Si algo puede fallar, fallará.

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.

DESPUES: Distribuir actas o minutas concisas con prontitud. Comprobar los progresos a intervalos predeterminados.

INTERRUPCIONES TELEFONICAS O POR VISITAS.

- 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.

- Desarrollar técnicas para terminar una conversación.

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

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

██

DESPACHO DESORDENADO.

██

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

- Solicitar la ayuda de su 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 sólo 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 más que los métodos.

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

- Reconocer que el tiempo invertido en la capacitación 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 más prioridad, de modo que los que no consiga realizar sean los menos importantes.
- Evaluar el tiempo con más realismo.
- Iniciar un trabajo con prontitud, procurando hacerlo bien desde la primera 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 redundará en un aumento de productividad.

INCAPACIDAD PARA DECIR NO.

- Darse cuenta de porque dice "si" cuando convendría 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 para 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 difíciles, 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.

SOLUCIONES EN FUNCION DEL CICLO ADMINISTRATIVO.

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 mas conocido es aquel que nos refiere a cinco etapas del proceso, a saber: PLANEACION, ORGANIZACION, INTEGRACION, DIRECCION 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 ayudara a ser mas eficaces en el uso de nuestro tiempo en cada una de las etapas del ciclo administrativo:

PLANEACION.

- 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.

ORGANIZACION.

- 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.

INTEGRACION.

- entrenar y reentrenar a sus subordinados.
- 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: llevese bien.
- evitar problemas con el personal.
- aportar ayuda en casos necesarios.

DIRECCION.

- evitar hacer todo por si mismo.
- delegar.
- rediseñar sus rutinas.
- delegar rutinas en lo posible.
- hacer rutinas en tiempo residual.
- delegar eficazmente: entrene, 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: manejelos.

- mantenerse abierto al cambio: sea una innovador.
- 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.
- manejar a los visitantes mediante citas.
- ubicarse físicamente en forma estratégica.
- ir al encuentro de los visitantes.
- verificar que la información este completa.
- revisar.
- dar seguimiento a acuerdos.
- estimular los informes breves.
- controlar por excepción.
- evitar el hipercontrol.
- mejorar constantemente sus sistemas.
- aprender a decir no.

TECNICAS DE PLANEACION DEL TIEMPO.

Existe una diversidad de tecnicas de planeación y control del tiempo. Estas técnicas descansan en algunos principios que veremos a continuación, dentro de los cuales resaltan: la planeación diaria del uso de nuestro tiempo, así como la eficacia vs. la eficiencia.

Quizas la técnica mas 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.

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"

- a) establezca el hábito de actualizarla todos los días.
- b) tenga solo una lista; no muchos papelitos.
- c) fije prioridades A.B.C.
 - A. ACTIVIDADES IMPORTANTES QUE NO PUEDEN DEJARSE DE HACER POR NINGUN MOTIVO.
 - B. ACTIVIDADES QUE SON IMPORTANTES Y NO PUEDEN DEJARSE DE HACER, PERO QUE PUEDEN ESPERAR UNO O DOS DIAS.
 - C. ACTIVIDADES QUE SON NECESARIAS PERO QUE SI SE DEJAN DE HACER POR OTRAS MAS URGENTES, NO PASA NADA.
- d) delegue lo que pueda.

3. Comience con las AS no con las CES.
4. Preguntese 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 DEMAS,** 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 esta sujeto a engaños e ilusiones. La mayoría de las personas no sabemos exactamente como 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 como 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 de ahorrará tiempo de ejecución.

Realice actividades vitales; pase de la "administrivialidad" a la "adminisvitalidad"

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 es tiempo tiene que ser "respondiente"

Concentrese en las oportunidades mas 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?

4. LAS INTERRUPCIONES; UN ENEMIGO PARTICULAR.

Hay un sutil engaño respecto a las interrupciones. Raramente son reconocidas como tales; se disfrazan bajo la apariencia de la legitimidad.

Tomemos, por ejemplo, la "charola de entrada". ¿No es común que los ejecutivos supongan que todo lo que está en ella lo está por derecho? Esta supuesta legitimidad puede ser el principal factor que impida a los ejecutivos devolver los asuntos a sus remitentes, algunos de los cuales jamás debieron ser enviados.

Consideremos el supuesto de la legitimidad en atención a las llamadas telefónicas. ¿Cuántos ejecutivos aceptan llamadas telefónicas a media conversación con otra persona en su oficina? ¿Cuántos vendedores a punto de salir se detienen porque suena el teléfono? ¿Cuántas amas de casa han pasado su vida contestando llamadas telefónicas a la hora de la comida? Es increíble que personas que no se pensarían en entrar abruptamente en una oficina e interrumpir una conversación personal, piensen que pueden hacerlo impunemente telefoneando del otro lado del pasillo.

El supuesto de la legitimidad es aplicado también a los visitantes imprevistos. ¿Quién vendría a nuestra oficina si no tuviera una buena razón para hacerlo? Incluso cuando se torna evidente que el único propósito del visitante es comentar el juego de anoche, muchas personas todavía brindan el beneficio de la duda.

Por supuesto, la cortesía tiene un lugar. Pero la
cortesía no requiere extender carta blanca a las
llamadas o visitas que interrumpen la
concentración y la continuidad del pensamiento y
el esfuerzo. Tales interrupciones causan confusión
en las prioridades, crean ilusiones de crisis,
dañan la moral y con frecuencia crean crisis
verdaderas al retrasar la información requerida.

Con bastante frecuencia, lo que da al trabajo del
ejecutivo su calidad de pesadilla son las
interrupciones, las constantes y aparentemente
inacabables llamadas telefónicas, las reuniones
súbitas y los problemas de personal que parecen
diseñados para echar a perder la programación del
tiempo.

Si bien no todas las interrupciones representan
necesariamente pérdidas de tiempo, por definición
parecería que las principales causas de pérdida de
tiempo son interrupciones.

LOS VISITANTES.

Los visitantes inesperados causan problemas al
ejecutivo por varias razones. Una de ellas es la
dificultad inherente para determinar por
anticipado que información necesitamos obtener.

Además de la necesidad de mantenerse informado,
hay otras fuerzas que complican el problema del
visitante. Algunas de estas son la propensión a
conducirse como si estuviera en una reunión social
y al hábito de demorarse. El simple deseo de saber
que ocurre, incluso fuera del propio ámbito de
trabajo, abre muchas puertas al visitante
inoportuno.

Observemos, en principio, que las reglas para el uso de los teléfonos en la oficina son, muchas veces, mas restrictivas que las reglas relativas a los visitantes. No obstante, es probable que se invierta más tiempo en la recepción de visitantes que en cualquiera otra actividad.

ADMINISTRACION DE LAS VISITAS.

Enumeremos los pasos que es desable seguir antes de permitir la entrada a un visitante.

Autorice a su secretaria para manejar sus citas. Esto le da a ella la autoridad necesaria, también para seleccionar a los visitantes. Si ella tiene dudas, debera hacer citas tentativas sujetas a la aprobación de usted.

Determine el horario de recepción. Esto es particularmente necesario respecto al personal que auxilia al ejecutivo. Debe estar disponible un periodo fijo, por ejemplo de 10 a 5 horas, para que sus subordinados programen el tiempo que pasarán con usted, simplemente solicitando a su secretaria el periodo mas próximo disponible. Deberán ser interrogados sobre el propósito de la cita y el tiempo deseado, de manera que ella pueda aconsejarle y preparar los documentos que sean necesarios.

Ordene una selección de sus visitantes. El escritorio de su secretaria debe hallarse en posición tal, que ninguna persona pueda entrar sin antes ser interceptada. La secretaria debe recibir instrucciones sobre los procedimientos corteses para interceptar. Un simple: "¿Puedo ayudarle en algo?" en tono amistoso, bastará generalmente. A la pregunta: "¿Está el ocupado?" ella debera responder: "En este momento, si. ¿Puede llamarle después o desá que lo interrumpa?" Esta acción impide, con frecuencia la interrupción. Después de todo, el visitante inoportuno no tiene cita y no puede aplicarse automáticamente el supuesto de que su asunto sea más importante que el trabajo que el ejecutivo realiza en ese momento.

Vaya a la oficina de su colaborador. Cuando alguien de su personal solicite pasar a su oficina unos minutos, responda preguntandole que tan urgente es el asunto. Si no es una emergencia, Pregunte: "Podría esperarme diez minutos? Yo pasare a verlo". Lo anterior: 1) evita la interrupción, y le permite a usted terminar el asunto que trae entre manos. 2) Evita que venga y se siente frente a su escritorio, no pierde usted el control de su propia oficina. 3) Yendo a la oficina de el, usted mantiene el control de la situación, porque puede retirarse en cualquier momento. 4) Esta usted más cerca del problema 5) Le ofrece usted al colaborador una atención yendo a él.

Encuentre al visitante fuera de su oficina. Si un visitante no anuncia su propósito, no lo invite a pasar a su oficina, en donde usted perdería el control. Vaya a su encuentro fuera de la oficina o al recibidor. Dele un cordial apretón de manos y preguntele: "¿Puedo servirle en algo?" para

determinar inmediatamente la razón de que lo atendiera. Encontrarse con el visitante fuera de la oficina hace más fácil limitar la duración de la visita.

Platiqué de pie. Cuando un visitante se cuele, porque la secretaria no lo interceptó, o el rehusó atenderla, pongase de pie. Con un saludo amable determine rápidamente la prioridad -decida si aceptará la interrupción o la diferirá para otra ocasión. Manteniéndose de pie, impide que el visitante se sienta ganado así el control psicológico.

Haga que su secretaria supervise la visita. La secretaria debe conocer el propósito de la visita. Usando su criterio, basado en conversaciones previas con usted, y luego de transcurrido un tiempo razonable, ella debe telefonarle o abrir la puerta para recordarle alguna obligación que debe atender. Esto le da a usted la oportunidad de despedir a tiempo al visitante o de responder a la secretaria: "Terminaremos en cinco minutos", lo cual alerta no solo a ella, sino también al visitante de las intenciones de usted.

Limite el tiempo de la visita. Defina claramente desde el principio de cuanto tiempo disponen. Cuando las visitas de subordinados se conciertan por teléfono, la limitación del tiempo es un asunto que debe atender su secretaria, y no debe representar un problema.

Evite las interrupciones. No permita llamadas o interrupciones de ninguna clase, excepto emergencias extremas. La única excepción es su secretaria.

Reunase con regularidad. Esta práctica con individuos particulares o con todo su equipo puede minimizar la necesidad de visitas inesperadas. El principal propósito de muchos comedores de ejecutivos es dar la oportunidad a los ejecutivos de reunirse regularmente, de manera informal.

CERRAR LA PUERTA ABIERTA.

Es un mito que la política de puertas abiertas mejore siempre la eficacia administrativa. Si se utiliza deficientemente, puede destruir de hecho la eficacia del ejecutivo.

No es difícil comprender como se inició esta política. Con el cambio hacia la administración participativa, el argumento de que los jefes eran difíciles de ver no tenía sentido; un corredor con todas las puertas cerradas podía promover la sensación de exclusión. Para demostrar que los jefes podían ser visitados en cualquier momento, muchas empresas reaccionaron adoptando la política de puertas abiertas.

No obstante estar siempre disponible, no es garantía de éxito como ejecutivo. También puede traducirse en la delegación de responsabilidades hacia arriba, obligando al ejecutivo a trabajar por debajo de su nivel e involucrándolo en detalles que lo apartan de los asuntos mas importantes.

Quizá la peor cosa respecto a las puertas abiertas es la inflexibilidad que implica. El tener que responder a situaciones inestables, a las cambiantes necesidades de los subordinados y a las variantes prioridades en el trabajo, exige libertad en asuntos tales como mantener abierta o

cerrada la puerta de la propia oficina. La clave no está en la puerta, sino en el propio ejecutivo y en la forma en que maneja la situación.

Un ejecutivo con múltiples problemas cotidianos y "fuegos por apagar", simplemente no puede invertir el tiempo que necesita para reflexionar inteligentemente sobre el futuro, a menos que pueda aislarse por un momento. Debe contar con cierto tiempo libre de interrupciones.

Puede emplear varios métodos para obtener este tiempo. Dos han sido ya mencionados: adoptar una "hora quieta" al principio del día y establecer horarios de visita para sus colaboradores.

Un tercer método es llegar temprano a su oficina. Permanecer en la oficina hasta tarde no es, desafortunadamente, provechosos. Demasiadas personas están "desocupadas" a esa hora e irrumpirán sólo por matar el tiempo. Llegar temprano es otra historia. Nadie se presentara a menos que tenga un propósito serio.

Un cuarto método es tener un escondite; una oficina aparte, una habitación especial o la oficina de otra persona. No sólo se presentan menos interrupciones (sólo su secretaria debe saber en donde está) sino que la atmósfera es distinta; se produce relajación en un ambiente diferente. Muchas empresas tienen "habitaciones silenciosas" o bibliotecas que pueden usar los ejecutivos. Economics Laboratory, en Estados Unidos, tiene un escondite de viaje: es un cuarto de hotel donde el ejecutivo que regresa de una ausencia, y necesita estar apartado, puede realizar su trabajo.

Es interesante advertir la facilidad con que un ejecutivo planea y tiene éxito si toma un descanso fuera de la ciudad, o si decide ampliar y utilizar su tiempo discrecional. Sin embargo, parece requerir un gran esfuerzo el decir: "Mañana a las 9.00 horas estaré en una oficina no identificada y permaneceré en ella todo el día o hasta que termine el trabajo".

SER SOCIABLES.

El visitante imprevisto, auxiliado y estimulado por la puerta abierta, no es sino una parte de una compleja causa de pérdida de tiempo que podemos llamar "ser sociables". Esta monumental causa de distracción tiene lugar cuando irrumpen los visitantes imprevistos, cuando las personas que tienen cita son animadas a platicar sobre sus vacaciones, cuando las llamadas telefónicas se prolongan innecesariamente, o cuando las reuniones comienzan tarde o se apartan de lo estipulado.

Esta práctica se presenta también peligrosamente en la correspondencia. La "nota amistosa dice primero como la esta pasando la familia y donde transcurrieron las ultimas vacaciones, antes de entrar al propósito de la misiva, y luego pasa a preguntar como esta la familia del destinatario. Como criaturas sociales que somos, la tendencia a ser sociables es universal. El ejecutivo eficiente debe mantener una estrecha vigilancia sobre ella.

EL TELEFONO.

El teléfono es, por supuesto, uno de los principales medios de ahorro del tiempo. Hay muchas formas en que el juicioso empleo de este instrumento ahorra tiempo:

1. Ahorra una reunión y el tiempo implicado en conseguirla, acortando la distancia entre las dos partes.

2. Ahorra múltiples visitas. Una llamada conjunta reúne a muchas personas, así, un enorme tiempo adicional de viaje.

3. Ahorra viajes inútiles. Muchos vendedores se han evitado un viaje llamando previamente y descubriendo que el prospecto no estará en su oficina. Los ejecutivos que atinadamente telefonan para confirmar una cita, se ahorran un viaje inútil si la cita no puede ser mantenida.

4. Ahorra cartas y el tiempo de espera que implican: una llamada telefónica establece un contacto instantáneo, cuesta menos y puede hacer mejor el trabajo.

CAUSAS DE LA ESCLAVITUD TELEFONICA.

Irónicamente, el teléfono, uno de los medios mas eficaces de comunicación, es también una de las principales causas de pérdida de tiempo. Como se salió de nuestras manos este instrumento de la eficacia? ¿Como es que tantas personas se permiten convertirse en esclavos del teléfono en lugar de sus amos?.

Entre las razones mas obvias se encuentra el deseo de participar en todo. También interviene en esta situación una cierta falta de autodisciplina. La incapacidad para terminar las conversaciones y el temor de ofender a las personas haciendo seleccionar las llamadas, son frecuentemente algunas fallas. Quizá los que mas sufren de este mal son los ejecutivos que nunca han aprendido a trabajar en equipo con su secretaria.

Nueve de cada diez ejecutivos invierten cuando menos una hora al día en el teléfono, y cuatro de cada diez invierten más de dos horas por día; de manera que resulta evidente la urgente necesidad de la disciplina en el uso del teléfono. Un factor devastador en la batalla por el control del tiempo, es la llamada que llega. En este campo de batalla yacen las angustias de muchos ejecutivos que conquistaron otras causas de pérdida de tiempo. Los ejecutivos que cuentan con ayuda secretarial marchan inexorablemente hacia abajo, a la derrota, cuando no otorgan a sus secretarías la autoridad en esta area crítica.

LAS LLAMADAS QUE LLEGAN.

En interés de la sana administración, nuestro objetivo es prevenir que las llamadas que llegan destruyan la concentración del ejecutivo. Esta meta exige la mediación profesional de una secretaria capacitada.

Su primer propósito al recibir la llamada debe ser determinar la urgencia del asunto y la actitud apropiada para manejarla. Los ejecutivos que deciden ser dueños de su tiempo, casi siempre descubren que un gran número de las llamadas que llegan están, de hecho, equivocadas. Otros miembros de la organización podrían haber dado la información requerida más rápidamente y mejor. Estas son las llamadas sencillas. Mas difícil es la llamada dentro del area de responsabilidad del ejecutivo, pero que su secretaria u otra persona podría manejar. En forma diplomática, la secretaria debe descubrir el propósito de la llamada y preguntar si ella podría proporcionar la información, puesto que la tiene a mano.

Otro tipo de llamada se refiere a preguntas que sólo el ejecutivo puede manejar, pero que no son de urgencia tal como para justificar la interrupción. "¿Puede llamarle a usted cuando el se desocupe?" es una pregunta apropiada que la secretaria puede hacer. Muchos ejecutivos prefieren dar automáticamente el tipo de respuesta como el que citamos anteriormente, en todos los casos, excepto en las emergencias. Esta es una posición fuerte y altamente eficaz. Implica que el ejecutivo está realmente ocupado y que no debe interrumpirse hasta que pueda atender las llamadas recibidas en un momento conveniente para él.

Si bien es cierto que el momento para reportarse a una llamada puede no ser oportuno para la persona que llamó originalmente, esto es un sencillo problema de equilibrar las oportunidades. ¿Porqué debe suponerse automáticamente que el propósito del que hizo la llamada es más importante que el propósito del ejecutivo de completar la tarea que tiene frente a él?

La secretaria hábil puede desarrollar el arte de ser útil a ambas partes en esta situación. Haciendo esperar a la persona que llama con un simple: "Permitame ver si puedo interrumpirlo", ella pide al ejecutivo una breve respuesta, suficiente para el que llama. Este tipo de interrupción puede ser tan rápida y tan fácilmente manejada, que no destruye la continuidad del ejecutivo. Este retorna inmediatamente a su tarea, en tanto la secretaria proporciona la información deseada al que llama. Este grado de colaboración entre jefe y secretaria, proviene únicamente de la práctica.

Luego existe la llamada urgente, preidentificada por el ejecutivo como de máxima prioridad, la cual justifica la interrupción inmediata. Los jefes que aprecian el tiempo de sus colaboradores, establecen procedimientos que los protejan de lo que se ha denominado "potenciabilidad de las llamadas" del jefe.

La secretaria que dice simplemente: "El señor Vargas llama al señor Pérez", obliga a la secretaria del señor Perez a interrumpir su reunión para decirle que su jefe desea hablarle. Esto deja al señor Perez con muy pocas alternativas, excepto recibir la llamada independientemente de su importancia. Un jefe -o una secretaria- mas consciente, anticiparía esta "potenciabilidad" del peligro y se aseguraría de que, tratandose de un asunto sencillo, el mensaje sera simplemente transmitido a través de la secretaria del señor Pérez, para que este responda en un momento conveniente para él.

¿Como maneja la secretaria la llamada telefónica que piensa que es importante, pero que no está segura de que lo sea suficientemente como para atraer la atención de su jefe? Quizá el mejor procedimiento sea afirmar: "Esta ocupado en este momento. ¿Desea usted que lo interrumpa?". Esto coloca nuevamente la decisión de la urgencia relativa sobre el que llama. En general esto funciona muy bien, particularmente para la secretaria que pregunta con un tono de voz amable y amistoso, de manera que quede claro al que llama, que desea ayudarlo si puede hacerlo.

El sistema de reportarse. Las ventajas del sistema de reportarse a las llamadas recibidas merece una ampliación. El ejecutivo que hace uso de este sistema, determina por adelantado cuando desea reportarse, . Puede elegir dos momentos, Por ejemplo: Uno, a una hora avanzada de la mañana, y el otro, entrada la tarde, siempre y cuando, sea probable encontrar a la otra persona.

El agrupamiento de las llamadas en esta forma, reduce notablemente el número de interrupciones. Coloca las llamadas en un momento conveniente para el ejecutivo, y no para el que llama. Da tiempo a este último para resolver su problema en otra forma. El sistema de reportarse permite también a la secretaria obtener información que el ejecutivo necesitara tener a mano cuando telefonee, lo cual acorta el tiempo requerido y permite al ejecutivo reflexionar su respuesta u obtener otras opiniones.

La objeción que plantean la mayoría de los ejecutivos para utilizar esta técnica, consiste en el temor a que la persona que llama se ofenda al ser auscultada. No obstante, si la secretaria les garantiza antes de preguntar su nombre, que su jefe se reportará, evitara que se sientan interrogados.

Nadie espera que un médico o un cirujano contesten el teléfono durante un examen o una operación. No se espera que un profesor conteste el teléfono cuando esta impartiendo una clase. ¿Por que, entonces debe esperarse que un importante ejecutivo de negocios este siempre alerta y disponible en su teléfono?.

LLAMADAS HACIA AFUERA.

No marque usted mismo. A pesar de lo que dicen algunos ejecutivos, es generalmente un error marcar sus propias llamadas si tiene una secretaria para hacerlo. Curiosamente, la mayoría de los ejecutivos raras veces hacen que sus secretarias marquen sus llamadas. No obstante, Es muy probable que el ejecutivo que hace sus propias llamadas pierda su tiempo al no localizar a la otra persona o al hablar con la secretaria de la otra persona que le informa que esta ausente. Obviamente, el costo de este método resulta prohibitivo.

Robert Townsend afirmó que sigue la práctica de marcar sus propias llamadas de larga distancia. Dice: "Siempre he creído en la conveniencia de hacer mis propias llamadas de larga distancia. Por una razón, me da la oportunidad de prepararme para el diálogo. Otra razón es que habitualmente es más rápida y, también me ahorra dinero".

¿Es más rápida? Puede ser, si tiene la suerte de encontrar a la persona que busca. ¿Es más barata? ¿Que tan valioso piensa que es su tiempo cuando hace el papel de operadora de conmutador?.

Peter Drucker hace algunas consideraciones festivas acerca de la práctica de Townsend:

"Puesto que yo practico muchas de las cosas que Townsend recomienda, estoy de su lado, por supuesto. Por ejemplo: siempre he contestado mi propio teléfono. Pero siempre he sospechado que lo hago porque soy irremediabilmente curioso, no delego nada y considero que charlar por teléfono acaba con el trabajo durante un rato. Por tanto,

me encanta oír a Townsend decir que mis viejos y malos hábitos son virtudes ejecutivas".

Las llamadas hacia afuera, no sólo deben ser marcadas por su secretaria, sino que deben ser agrupadas. Seleccione un momento apropiado del día y haga tantas llamadas juntas como pueda. tenga a mano su material y delinear su tema. No anotar los puntos que han de ser abarcados conduce, con frecuencia, a omisiones ¿Cuántas veces ha colgado justo antes de recordar otro punto que deseaba tratar?.

Como cortesía, dice un ejecutivo, evite preguntar: "¿Está usted ocupado?" En general obtendrá usted una respuesta cortesmente negativa, pero frecuentemente falsa. Pregunte en su lugar: ¿Está usted en una reunión? Una pregunta como esta, atraera una respuesta directa. Si la persona esta en una reunión, dele un breve mensaje o pida que le llame cuando se desocupe.

ABREVIE SUS LLAMADAS.

La mayoría de los ejecutivos con experiencia están de acuerdo en que la forma como inician condiciona la terminación de las conversaciones telefónicas. "Hola José ¿cómo estás?" es una invitación a una larga conversación, incluyendo los eventos actuales, la vida familiar, las vacaciones, etc. y a la inversa, "Hola José, necesito un par de respuestas rapidas, si me puedes atender un minuto" asegura una llamada breve y quiza alivie a la otra persona que tampoco desea perder su tiempo charlando.

Aprenda, igualmente, a terminar sus conversaciones. ¿Cuántas conversaciones telefónicas se prolongan interminablemente porque ambas personas carecen de medios para terminarlas? Pruebe: "Muy bien Memo, espero que esto te sirva. Nos vemos en el club". Considere al teléfono como una máquina de mensajes y deje libre la línea rápidamente.

Un método innovador ha sido aplicado por un ejecutivo que recibió una llamada en un momento particularmente inoportuno. Colgó a mitad de la conversación ¡mientras él estaba hablando!. Fin de la conversación. Algunas veces se necesita imaginación para terminar una conversación.

LAS REUNIONES.

Pidan a cualquier grupo de ejecutivos de cualquier país del mundo que enumeren las tres actividades que más tiempo les toman. Invariablemente, las "reuniones" aparecen entre las tres.

En primer término, las reuniones son convocadas con el propósito de coordinar actividades, intercambiar información y elevar la motivación al trabajo. En segundo término, tenemos la reunión para resolver problemas y tomar decisiones. Una variante de este tipo podría designarse como reunión para compartir los riesgos, convocada con el propósito de compartir el riesgo de una decisión impopular, arriesgada o difícil.

Muchas reuniones no deben celebrarse. Entre estas se encuentran las convocadas porque la persona es incapaz de tomar una decisión. También entran en este tipo las ocasionadas por "hipercomunicación".

Pero tomemos aquellas que siendo necesarias estan mal preparadas. Aquellas cuyo propósito no ha sido definido, o las que carecen de una agenda u orden del día, o tal vez aquellas en las que no se encuentran las personas esenciales. El tiempo se perderá.

DESALIENTE LOS INTENTOS DE EXTENDER EL TIEMPO.

Dejar de fijar un limite de tiempo para una reunión, es una invitacion a extender el tiempo de la misma. Sin el acicate de un plazo de terminación, los participantes se vuelven parlanchines. Parafraseando a Parkinson, las palabras se expanden para ocupar todo el tiempo disponible.

Muchos ejecutivos consideran que una hora debe ser suficiente para todo tipo de reuniones, excepto para las extraordinariamente importantes. Algunos ejecutivos, cuando han impuesto por primera vez un límite de tiempo a sus reuniones, descubren que los participantes se adaptan rápidamente. Poco a poco, las decisiones se toman mas rápido. Además de que los presentes, pueden planear su tiempo con mayor seguridad despues de la reunión.

Toda reunión que dura demasiado es inadecuada. Una razón de que las reuniones convencionales duren demasiado, es que las personas posponen inconscientemente el esfuerzo de levantarse de una cómoda silla. Como resultado, las conversaciones incurrn en repeticiones y en excursiones por largos laberintos. Una solución a éste problema parece ser la "reunión de pie". Este procedimiento se originó en la práctica ejecutiva de reunirse en los pasillos y discutir asuntos sobre la marcha. Pronto se descubrió que ésta "reunión de pie"

arrojaba magníficos dividendos. No se veían envueltos en demasiados detalles respecto del asunto. Y tomaban las decisiones mas rápidamente. Por supuesto, si alguien queda insatisfecho por la decisión tomada, tiene siempre el recurso de reactivar el asunto en una reunión regular.

COMENZAR A TIEMPO.

Las causas de pérdida de tiempo durante una reunión, comienzan con la incapacidad para comenzar a tiempo. Los dirigentes que habitualmente las inician con 15 o 30 minutos de retraso, preguntan: ¿Que puede hacerse para lograr que las personas sean puntuales?...Comiencen a tiempo.

En la medida que el dirigente permite que las prácticas del menos disciplinado dicten las prácticas del grupo, las reuniones jamás se iniciarán a tiempo. Por supuesto, muchos llegarán tarde a la primera reunión que se inicie según lo programado. Quizá unos cuantos llegarán tarde dos veces. Aquellos que llegen tarde tres veces 1) se hallaran en minoría, 2) le estarán mostrando a usted su interés por la reunion o 3) le estarán dando a usted una perspectiva de que tan necesarios son verdaderamente. En cualquier caso, usted saldrá adelante. Pero lo más importante de todo: estará siendo justo con aquellos que se preocupan suficientemente por el problema y respetan el tiempo de los demás lo bastante como para ser puntuales.

IR DIRECTO AL GRANO Y MANTENERSE EN EL.

Muchas reuniones no sólo se inician tarde; también tardan dolorosamente en llegar al grano. La reunión desordenada es uno de los motivos de queja más comunes. El dirigente que permite al "saltarín de temas" cambiar de asunto, o lo que es peor, se permite a si mismo distraer la discusión, presta un mal servicio al propósito perseguido por la reunión y a aquellos a quienes se ha invitado a participar. Si bien algunos dirigentes argumentaran que tal disgresión es necesaria para fomentar la participación, esto es una racionalización. Una participación carente de significado destruye la continuidad e impide la consecución de la misión propuesta para la reunión.

FIJAR UN TIEMPO LIMITE PARA LA AGENDA.

La segunda ley de Parkinson establece que tendemos a dedicar tiempo y esfuerzo a una tarea en relación inversa a su importancia. Este principio se observa en muchas reuniones. Quienes dirigen reuniones, pueden encontrar deseable fijar un límite de tiempo para los puntos de la agenda como medio de asegurar que el tiempo dedicado a cada uno de ellos este de acuerdo con su importancia relativa.

El perfil del tiempo de una reunión consiste en el registro del numero de minutos invertidos en la discusión de cada punto de la agenda, contrastando con una calificación de la importancia relativa de cada punto. Usualmente es muy revelador de la forma en que el tiempo es aplicado erróneamente respecto a las prioridades de la agenda.

TERMINAR A TIEMPO.

Ninguna reunión terminará a tiempo, hasta que el dirigente aprenda a bajar el telón. La principal resistencia a terminar a tiempo comunmente proviene de la persona más interesada en discutir los puntos restantes. El dirigente sensitivo puede en este punto, simplemente, sugerir alternativas. "¿Si no puede esperar hasta la proxima reunión, me haría el favor de pasar ahora mismo a mi oficina para discutir ese punto?" Tan pronto como los participantes adviertan la seria intencion de terminar a tiempo comenzarán a disciplinarse para cubrir la agenda en el tiempo previsto. Por supuesto, no debemos convertir en un fetiche el terminar a tiempo. Podríamos perdernos de asuntos importantes. cada quién deberá aplicar su criterio en este punto.

RESUMIR.

Comunmente descuidamos el hacer un resumen de los avances o las decisiones antes de levantar la sesión. Tal resumen enfoca la atención sobre los elementos mas críticos de la reunión. Todo aquel que abandona una reunión, debe sentir que algo se ha logrado. Finalmente la forma de pérdida de tiempo mas notable en la fase post-reunión, consiste en no preparar minutarios concisos que registren las acciones tomadas. Aunque son considerados comunmente como requerimientos que consumen demasiado tiempo, los minutarios adecuadamente redactados y distribuidos, previenen malos entendidos y ahorran tiempo.

DECIDA COMO DECIDIR.

El más grande ladrón del tiempo es la indecisión. Al llegar al punto de la decisión, muchos ejecutivos dudan, postergan o se rehusan, en cualquier otra forma, a decidir. La indecisión no es únicamente una pérdida de tiempo; implica además preocupaciones. Y la preocupación es tan destructiva, que fatiga al individuo antes de iniciar su día de trabajo.

Desde un punto de vista objetivo, posponer una decisión puede ser la peor alternativa para el ejecutivo. Es tan importante el tiempo de una decisión en algunas situaciones que una decisión *cualquiera* de un problema es mejor que ninguna. Resulta fácil advertir que la mejor decisión, tomada demasiado tarde, esta bien tomada demasiado tarde. Lo que parece mas difícil de aceptar es que una mala decisión sea frecuentemente mejor que ninguna. Por la historia sabemos que muchos de los grandes líderes cuando han tenido duda acerca de una decisión, han ido hacia adelante, sin dudar, una vez tomada. La resolución de las dudas y la determinación de seguir el curso de acción delineado, tienen un efecto movilizador sobre las fuerzas pertinentes, viendose así inmensamente acrecentadas las probabilidades de éxito.

Existe el mito de que el retraso mejora la calidad de las decisiones. La necesidad de mayores datos es, siempre, una excusa para este retraso.

Aquellos que insisten en contar con todos los datos antes de tomar una decisión, deben recordar el Principio de Pareto: Si 20% de todos los datos justifican un 80% de los resultados, y usted posee esos datos críticos, es absurdo esperar hasta

obtener todos los datos. Esta práctica ha sido llamada "parálisis por análisis".

Deben esperarse también retrasos en la toma de decisiones, cuando la capacidad para formularlas esta dividida o se tienen dudas acerca de la propia autoridad decisional.

Es perfectamente razonable que los ejecutivos inseguros de su autoridad se rehusen a tomar decisiones. Revise su descripción de puesto para aclarar su responsabilidad en la toma de decisiones. Esto evitará el retraso en las decisiones argumentando que corresponden a otros.

EL TEMOR A LOS ERRORES.

Las verdaderas causas de la indecisión pueden encontrarse en forma mucho mas profunda que las razones ofrecidas. Algunas personas desean que suceda algo de manera que no se vean precisadas a decidir. Carecen de confianza en su habilidad, no importa de cuantos datos dispongan. Están temerosas de cometer un error.

No obstante pocos dirigentes y pocas organizaciones han dejado de incurrir en errores. Algunas de las empresas mejor administradas, han incurrido en errores millonarios. El secreto no esta en haber cometido errores, sino en haber aprendido algo de valor, algunas veces, algo que abrió la puerta a éxitos mayores.

Si tememos a las consecuencias de un error, entonces somos tímidos. Quizá la experiencia nos ha demostrado que a la alta dirección no le agradan los errores, de manera que una persona lista no debe arriesgar el cuello.

Muchas personas operan bajo la teoría de que, entre menos controvertidas son las decisiones que toman, menos tendrán que aceptar la responsabilidad de una decisión equivocada. Con frecuencia, una decisión está en el limbo mientras encuentran a alguien que le imprima su autoría, responsabilizándose de ella. El temor a cometer un error alienta la búsqueda de una gran cantidad de información confirmatoria para quien toma la decisión. Por consiguiente, decisiones que habrían podido tomarse con rapidez y con una mínima cantidad de datos, son condicionadas al desarrollo de más y más información, la mayor parte de la cual reconfirma lo que el individuo que tomara la decisión sabe de antemano.

El riesgo está implícito en todas las decisiones. No existen decisiones carentes de riesgos, ni podrá tener una persona todos los datos. Demasiadas personas ven en las decisiones un problema y no una oportunidad. Como resultados tienden a buscar una solución al menor costo, aunque les prometa mínimas utilidades. Toda decisión es un intento de equilibrar utilidades, costos y riesgos.

El temor al fracaso puede inmovilizar de tal manera a un ejecutivo, que no solo le impide tomar las decisiones por sí mismo, sino también delegarlas, temeroso de que los errores de sus colaboradores se reflejen sobre él. Así, la filosofía de evitar errores se generaliza a todos los niveles, provocando una precaución omnipresente que atrofia a toda la organización.

Lo que con frecuencia olvidamos es que la postergación, debe ser considerada como una decisión por falta de decisión.

EL SIGNIFICADO DE LOS ERRORES.

Las empresas progresistas alientan la adopción de riesgos. Es un axioma que frecuentemente aprendemos más de nuestros errores que de nuestros aciertos. El ejecutivo no sólo no debe culpar a sus colaboradores por los errores que cometan, sino que debe recompensarlos en alguna forma. Una de las pérdidas no cuantificadas en los negocios son las innovaciones no reconocidas que se ven inhibidas por el temor de que su práctica resulte un fracaso.

La inteligente tolerancia de los errores, yace en el centro del problema de motivar a las personas. Si la administración ha de motivar a través del desafío, debe insistir en el riesgo, el cual implica la posibilidad del fracaso. Una organización que no comete errores, no está corriendo riesgos o esta muerta. Lo que importa no son los errores, sino lo que se aprende de ellos.

EMPLAZAMIENTOS.

Es muy común que las personas no se fijen plazos para sus decisiones. La imposición de fechas precisas resulta imperativa para la administración del tiempo. Cuando programe los pasos que habrán de darse para llegar a un objetivo: determine plazos y ajústese a ellos.

Ninguna delegación esta completa hasta que la asignación ha sido definida, se ha notificado a la persona responsable y se ha determinado un plazo. Casi invariablemente, un proyecto se completa más rápido, si existe una fecha precisa para su terminación, que si no existe.

La forma en que se fije un plazo podrá determinar una considerable diferencia en la actitud de la persona que habra de cumplirlo. Si es difícil de alcanzar, si es irracional, o si es impuesto sin discusión, es casi seguro que provoque resentimiento. Sucede con los plazos, que una fecha conjuntamente determinada, sera respetada de manera más entusiasta.

Los emplazamientos funcionan bien. Pero supongamos que un plazo es impuesto sin consideración a la tolerancia humana. Bajo estímulo adecuado, cualquier persona puede hacer frente a una emergencia y desempeñarse al máximo nivel de energía durante un corto tiempo. Pero si tratamos de programar regularmente, la producción propia del nivel de emergencia, las personas lo reconocerán y se resistirán a ello.

Por consiguiente, los plazos funcionan mejor cuando son autoimpuestos y son considerados razonables y equitativos.

ESTIMACIONES IRREALES DE TIEMPO.

Uno de los problemas para la determinación de plazos es la estimación irreal del tiempo. Una deficiente proyección conduce a la frustración, y con frecuencia, al pánico.

Cuando se les pide a los ejecutivos que programen lo que esperan hacer al día siguiente, la mayoría empiezan por anotar no el trabajo de un día, sino el de tres o cuatro. Generalmente subestiman sus requerimientos de tiempo con un margen aterrador.

En el camino a su trabajo anticipan de manera optimista el gran día que les espera. Con el suave encanto del desayuno, sus pensamientos cobran alas. En el momento de llegar a su oficina, se han representado el trabajo de un mes.

Luego aparece la realidad. Un problema en el turno de la noche les espera. Dos horas después, cuando se dirige a su oficina, le esperan cinco llamadas telefónicas y tres personas. Otro de esos días. En el camino de regreso a casa, aprieta el volante y se pregunta, "Vamos a ver, ¿Que cosas me propuse a mi mismo hacer el día de hoy?".

El secreto de los plazos no se encuentra totalmente en determinar el tiempo. Lo esta tambien en prever las contingencias.

FIJAR UN LIMITE DE TIEMPO PARA LAS DECISIONES.

Cuando se pone un límite de tiempo a una decisión, la persona que habra de tomarla, debe contar con la autoridad para fijar limites de tiempo a cualquier ayuda o información que requiera para alcanzar ese objetivo. Esto debe aplicarse hacia arriba y hacia abajo de la cadena de mando; todos deben ser capaces de demandar la acción necesaria de la parte apropiada, tanto hacia arriba como hacia abajo de sí mismos en la organización.

Probablemente existe una mayor relación entre el éxito en los negocios y la rapidez del "tiempo decisional" que con cualquier otro factor individual. El "tiempo decisional" es la velocidad con que una organización identifica sus problemas y oportunidades y define e implementa las decisiones.

DELEGACION.

Hemos leído acerca de la delegación. Pero ¿Cuántos de nosotros hemos estudiado la delegación y practicamos lo aprendido?. No muchos, me temo. Esta omisión es un serio error. La administración se define generalmente como el procedimiento para lograr que las cosas se hagan por medio de las personas. Esencialmente la delegación consiste en dar a las personas cosas que hacer. Así por definición las dos se encuentran íntimamente relacionadas. Quien no puede delegar con eficacia, tampoco puede administrar eficazmente.

La delegación:

1. Extiende los resultados, de lo que una persona puede hacer, a lo que puede controlar.
2. Libera tiempo para un trabajo más importante.
3. Desarrolla la iniciativa, la destreza, el conocimiento y la competencia de los subordinados,
4. Mantiene el nivel de decisión.

EL MITO DEL NIVEL DE DECISION.

Pocos ejecutivos reflexionan conscientemente sobre el nivel de decisión. Esta indolencia es extraña, porque prácticamente todos están de acuerdo en el principio fundamental de que las decisiones deben ser delegadas al nivel en que puedan ser tomadas inteligentemente, y en donde se encuentren disponibles los datos relevantes y el criterio requerido para tomar decisiones adecuadas.

No es verdad que entre más alto es el nivel en que se toma una decisión, mejor es la calidad de la decisión. La verdadera clave radica en el tipo de decisión. Por ejemplo, la formulación de políticas

debe ser adscrita a los niveles superiores, debido al rango de experiencia, perspectiva e información disponible. No obstante, las decisiones operativas, que implican problemas de los niveles inferiores de la organización, resultan mucho mejores si son tomadas en donde los hechos y la especialización particular se encuentran disponibles.

BARRERAS PARA LA DELEGACION.

La delegación es la herramienta esencial par que el ejecutivo pueda administrar su tiempo. No obstante esta herramienta pocas veces es bien utilizada. La necesidad de ella es raramente comprendida. Existen barreras para la delegación eficaz en el delegador, en el delegado y en la situación.

BARRERAS EN EL DELEGADOR.

1. Preferencia pr la operación.
2. Exigir que todo el mundo "conozca los detalles".
3. La falacia de "yo lo puedo hacer mejor".
4. Falta de experiencia en el puesto o en la delegación.
5. Inseguridad.
6. Temor a ser rechazado.
7. Resistencia a toerar errores.
8. Falta de confianza en los colaboradores.
9. Perfeccionismo.
10. Falta de habilidad para equilibrar las cargas de trabajo.
11. Incapacidad para explicar.
12. Falta de interes en que los colaboradores se desarrollen.
13. Falta de controles eficaces..

BARRERAS EN EL DELEGADO.

1. Falta de experiencia.
2. Falta de competencia.
3. Rehuir la responsabilidad.
4. Dependencia exagerada del jefe.
5. Desorganización.
6. Carga de trabajo excesiva.
7. Inmersión en trivialidades.

BARRERAS EN LA SITUACION.

1. Política de exhibición personal.
2. Intolerancia a los errores.
3. Caracter crítico de las decisiones.
4. Urgencias; falta de tiempo para explicar.
5. Confusión de autoridad y responsabilidad.
6. Falta de personal.

LA FALACIA DE LA OMNIPOTENCIA.

La falacia de la omnipotencia -conocida también como la falacia "yo lo puedo hacer mejor"- se encuentra frecuentemente entre personas jóvenes. Su habilidad, su determinación y su vitalidad, proporcionan los ingredientes esenciales para los cruciales periodos iniciales de su carrera. No obstante, esas mismas características hacen difícil la delegación efectiva y operan como fuerzas negativas en la organización madura.

Es comprensible que estas cualidades produzcan la sensación de que nadie más puede hacer el trabajo tan eficazmente. El problema de este razonamiento es que, cada vez que la persona deja de explicar una tarea a un colaborador, y cuando es necesario no lo orienta, esta condicionando el tener que volver a repetir el mismo el trabajo en la

siguiente ocasión. Nadie más ha aprendido a hacerlo.

DELEGACION INVERTIDA.

Un interesante fenómeno de las relaciones ejecutivo-subordinado lo constituye la frecuentemente llamada delegación invertida o delegación hacia arriba.

Existen ocasiones en que es adecuado delegar hacia arriba, como cuando la situación exige:

1. Alabar o recompensar. La distinción ganada por un subordinado puede tener mayor peso si es anunciada por el jefe.

2. Aprobación o respaldo. Cuando se contrata a un individuo con el cual habrán de trabajar tanto el ejecutivo como su jefe, puede ser adecuado que el jefe coopere en el proceso de selección.

3. Decisiones críticas y habilidades especiales. Cuando se toman decisiones en áreas críticas en las que el jefe tiene un conocimiento desusualmente especializado, su participación en la decisión puede ser más que apropiada.

4. El peso total de la autoridad. En ciertos casos, el anuncio de una nueva política puede recibir mayor peso, o su importancia puede ser incrementada si proviene del jefe.

En todos los casos, la delegación hacia arriba debe ser cuidadosamente considerada y limitadamente utilizada.

La delegación invertida tiene lugar cuando:

1. El subordinado desea evitar el riesgo. Es más fácil preguntar al jefe que decidir uno mismo. Preguntar al jefe es una manera de compartir, si no de renunciar, a la responsabilidad, y a la larga se convierte en un hábito de dependencia.

2. El subordinado teme a la crítica. Especialmente a la crítica negativa, irracional o en público.

3. El subordinado carece de confianza, la cual solo proviene de la experiencia y el conocimiento: Desarrollarla requiere proporcionarle experiencia con problemas crecientemente difíciles que le ayuden a conocer sus propias potencialidades.

4. El subordinado carece de la información y los recursos necesarios para realizar exitosamente su trabajo. Ninguna responsabilidad debe ser delegada sin las herramientas y la autoridad necesarias.

5. El jefe desea que lo necesiten. El jefe puede creer que tomar las decisiones del subordinado le demuestra su indispensabilidad. Pronto todas las decisiones de su personal deseosos de evitar riesgos le serán llevadas a su oficina.

6. El jefe es incapaz de decir no cuando se le pide ayuda.

La mera expresión de una opinión por parte del jefe, puede ser interpretada como una decisión -incluso como una orden directa- por los miembros de su personal que se encuentran atrapados en los engranes de la evitación de riesgos. Una pregunta sencilla, inocente, de un subordinado, "¿Me podría dar su opinión sobre esto?" ha llevado a más de un

ejecutivo a tomar decisiones que estan por debajo de su nivel. No es que fuese la intención del ejecutivo o del subordinado. Siendo lo que es la naturaleza humana, ¿Porque no suponer, dado que es la opinión del jefe, que esta tiene todas las características de una decisión? ¿Como puede el equivocarse?. Si la decisión resulta adecuada, el subordinado puede reclamar el crédito. Si resulta mal, puede decir, con aparente justificación, que le fue recomendada por el jefe.

RESPONSABILIDAD POR LO DELEGADO.

Existe la idea de que, delegando, el ejecutivo puede evitar la responsabilidad y la preocupación subsecuente. Asignar tareas a otros, no es un pasaporte hacia la libertad de las responsabilidades. La responsabilidad última recae ineludiblemente en el individuo que ocupa la cumbre.

Quien delega, debe reconocer que las acciones tomadas por otros pueden no ser idénticas a las que el habría tomado. Quizá la parte mas difícil de aprender a delegar, es la de aprender a adaptarse a las diferencias. Es fácil aceptar la idea de que las personas no somos iguales; es mucho mas difícil aceptar su aplicación. Pueden darse inmensas variaciones no solo en la calidad y cantidad del trabajo realizado, sino también en las formas de realizarlo. El ejecutivo debe estar preparado para aceptar y convivir con los métodos y las decisiones de sus subordinados. Puede ser un sacrificio supremo, pero no cosechará los beneficios de la delegación a menos que este dispuesto a correr estos riesgos.

¿Como podemos saber que tan bien delegamos?
Califíquese usted mismo:

1. ¿Se lleva usted trabajo regularmente a su casa?
2. ¿Trabaja más horas que sus colaboradores?
3. ¿Invierte tiempo en hacer, para otros cosas que ellos deberían hacer por si mismos?
4. ¿Cuando vuelve a su oficina despues de una ausencia , encuentra su "charola de entrada" demasiado repleta
5. ¿Todavía maneja problemas y actividades que acostumbraba resolver en su último puesto?
6. ¿Se ve frecuentemente interrumpido por consultas o preguntas sobre proyectos en marcha?
7. ¿Invierte tiempo en detalles rutinarios que otras personas podrían atender?
8. ¿Le agrada mantener la vista en todos los asuntos?
9. ¿Se precipita para cumplir con los plazos establecidos?
10. ¿Es incapaz de mantenerse dentro de sus prioridades?

Si respondió afirmativamente a 5 o más preguntas, parece tener un serio problema para delegar y debe darle una prioridad a su resolución.

5. LAS CRISIS DE TIEMPO; COMO APROXIMARNOS.

A menos que se administre eficazmente a si mismo , dice Peter Drucker, ninguna dosis de habilidad, destreza, conocimiento o experiencia hara 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 esta 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 si mismos. El adiestramiento de la sensibilidad va mas allá de los propósitos de éste curso. Basta decir que es una herramienta poderosa que debe ser utilizada profesionalmente y con precaución.

Las personas sinceramente interesadas en la administración de si 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, éste 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.

El 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 sera 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 mas 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 consumia de 3 a 20 minutos. Ningun 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 mas 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 ocurrirseles 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 éste 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 autoobservarnos es difícil, pero el registro del tiempo es una herramienta útil para alcanzar este objetivo.

INVENTARIOS DE TIEMPO.

El inventario de tiempo anexo, fue desarrollado con tres propósitos:

1. Distribuir planificadamente el tiempo.
2. Enlistar diariamente las tareas mas importantes del día siguiente.
3. Estimar diariamente la eficiencia, basada en el numero 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 titulo "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 coloquelas en orden de importancia (fije prioridades). Anote las prioridades en la parte superior de la página, en el espacio previsto, tomando nota en particular de la prioridad de cada una de ellas..

3. Lleve un registro del tiempo.

Al avanzar el día, registre los resultados alcanzados cada período de quince minutos. No espere hasta el final del día para llenar la hoja. La memoria es engañosa y usted se estara engañando a sí mismo. En bien de la brevedad puede usar numeros para representar las categorías , para este propósito se proporcionan los cuadros pequeños.

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.

. Inventario de tiempo para un ejecutivo

Metas Cotidianas	LUN.	MAR.	MIE.	JUE.	VIER.	SAB.	DOM.	
	1. 2. 3. 4. 5.							
9:00								
9:30								
10:00								
10:30								
11:00								
11:30								
3:00								
3:30								
4:00								
4:30								
5:00								
DISTRIBUCION	Tiempo Real		Tiempo Real		Tiempo Real		Tiempo Real	
Categoría	Porcentaje	RESUMEN						
1.								Tiempo total: Porcentaje
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
Estimación de la Efectividad								

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 numero 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 mas 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 esta sistemáticamente reservado o solo es un residuo de tiempo, despues de que se han realizado otras actividades.

El cuadro: Análisis Diario de Tiempo, hace posible un registro mas detallado y un diagnóstico de la actividad. Dicho cuadro se encuentra acompañado de instrucciones para su uso y preguntas para ser contestadas inmediatamente despues de completar el registro del tiempo diario.

Análisis diario del Tiempo

Fecha: _____			
Metas: 1. _____		4. _____	
2. _____		5. _____	
3. _____		6. _____	
Hora	Acción	Prioridad	Comentarios, disposiciones o resultado
		1 = Importante y urgente 2 = Importante, no urgente 3 = Urgente, no importante 4 = Rutinaria	Delegar a _____ Adiestrar a _____ para que se haga cargo La siguiente vez pedir su recomendación. Consolidar, eliminar o abreviar el tiempo. Otros: _____
8:00			
8:30			
9:00			
9:30			
10:00			
10:30			
~~~~~			
2:00			
2:30			
3:00			
3:30			
4:00			
4:30			
5:00			
5:30			
Tardes			

### INSTRUCCIONES PARA EL ANALISIS DIARIO DEL TIEMPO

1. Anote la fecha y haga una lista de las metas del día en términos de resultados, no de actividades (Incluya la agenda en el tiempo dedicado a una reunión de ventas, *no* sólo la reunión misma).
2. Registre todas las actividades significativas, en términos de resultados durante cada período de 15 minutos. No espere hasta la tarde o hasta el final del día. El beneficio principal se perdería.
3. Responda a las siguientes preguntas inmediatamente después de terminar su registro diario del tiempo.

### PREGUNTAS

1. ¿Mejoró mi eficiencia la determinación de metas cotidianas y plazos de terminación? Si así fue, ¿por qué? Si no fue así, ¿por qué?
2. ¿Cuál fue el período de tiempo ininterrumpido más prolongado?
3. En orden de importancia, ¿qué interrupciones fueron las más costosas?
4. ¿Qué puedo hacer para controlarlas o eliminarlas?
  - a. ¿Qué llamadas telefónicas eran innecesarias?
  - b. ¿Qué llamadas telefónicas pudieron ser más breves o efectivas?
  - c. ¿Qué visitas eran innecesarias?
  - d. ¿Qué visitas pudieron ser más breves o efectivas?
5. ¿Cuánto tiempo invertí en reuniones de trabajo?
  - a. ¿Cuántas fueron necesarias?
  - b. ¿Cómo podía haberse logrado más en menos tiempo?
6. ¿Tendí a registrar "actividades" o "resultados"?
7. ¿Cuántas de mis metas diarias contribuyeron a mis planes a largo plazo?
8. ¿Apareció alguna tendencia "autocorrectiva" mientras registraba mis acciones?
9. ¿Cuáles son los dos o tres pasos que podría dar para mejorar mi eficiencia?

## PLANEACION DEL TIEMPO.

Nada es tan sencillo como estar ocupado y nada es más difícil que ser eficiente. El trabajo ejecutivo mas 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: "Enseñeme una forma de lograr que haga más cosas en el mismo tiempo y le pagaré por esto los honorarios que me pida".

Dandole 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 numero 1 y continúe con ella hasta que la haya terminado. Vuelva a verificar sus prioridades; luego comience con la numero 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, enseñelo 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 despues 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 Schawb 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 Seneca: "Cuando un hombre no sabe a que puerto se dirige, ningun 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.

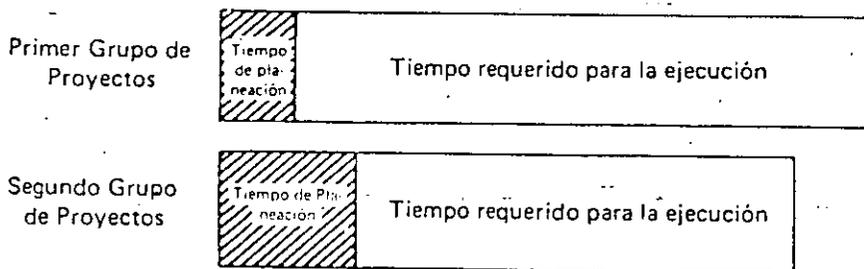
Las principales razones por las que las personas se resisten a la planeación son probablemente el tiempo, el pensamiento, el papeleo y la dedicación que implica.

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 la economía de esfuerzo, puede terminar mal. El énfasis debe orientarse hacia la simplicidad y los resultados.

## LA PLANEACION 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 mas 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 esta, ideas podemos encontrar un problema de motivación. ¿Estamos motivados?.

Una persona puede anticipar sus crisis planeando unicamente 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

puéden 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 segun van surgiendo en lugar de anticiparse y dar los pasos necesarios.

#### PASOS DE LA PLANEACION.

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.

Negandose 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. Mas 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 habra 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.

#### DETERMINACION 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, ¿que fué lo que seleccionó? ¿reflexionó en sus prioridades y conscientemente eligió la mas importante? o ¿permitió que su atención se moviese hacia el asunto más interesante del momento o hacia aquel sobre el cual recayo su mirada o hacia aquel que fue traído por un visitante inesperado?.

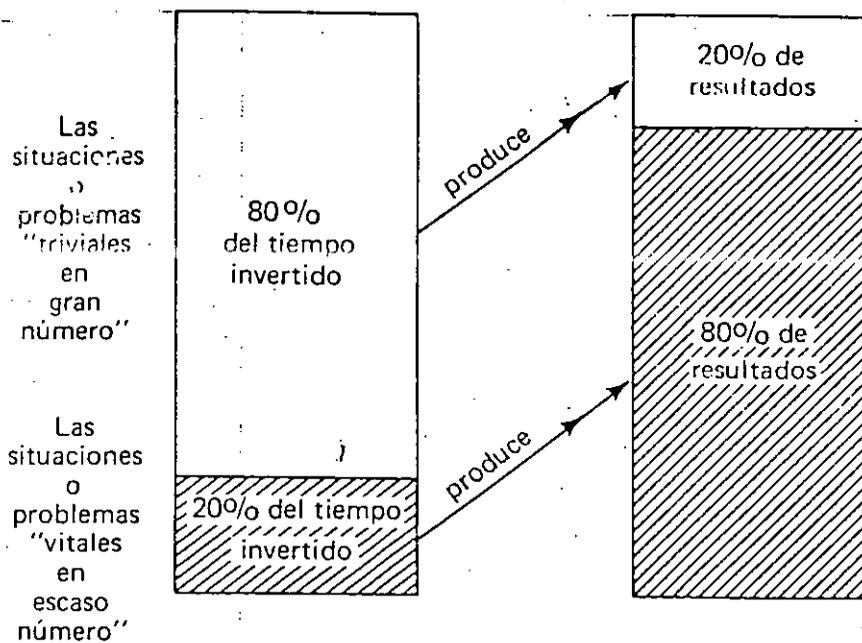
Por supuesto si nuestra prioridad es atender al visitante por tratarse de una área de servicio, estamos en lo correcto, pero con frecuencia atacamos el asunto más interesante, haciendo el razonamiento de que luego de haberlo resuelto tendremos oportunidad de cumplir con la tarea más importante. ¿Es correcto invertir todo el día "organizandonos" 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.

El siguiente cuadro ilustra el útil análisis que Juran hizo del Principio de Pareto, también conocido como el principio del 80/20. Los porcentajes reflejan el descubrimiento, realizado por ingenieros especialistas en proyectos, que aplicaron el principio al control de inventarios, de que un 20% de los artículos comprenden, normalmente, un 80% del valor de un inventario. Los intentos para controlar los elementos "vitales en escaso número", produjeron 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 éstas, 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.

#### ADMINISTRACION POR EXCEPCION.

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 la 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 practica 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 "administrivialidad" a las tareas vitales, repercutiran 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.

#### 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 ORGANIZACION 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 cuan deficientemente la ejecutamos. Uno de nuestros mayores problemas es la de "organizarnos para organizarnos".

## ORGANIZACION 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 secretarias 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 mas o menos carente de cuerpo junto al marco de la puerta. Sonríó. 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 mas cerca de nosotros aquellas personas con los 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 la 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 para el trabajo de investigación.

## LA OFICINA FUNCIONAL.

Los profesionales del estudio de tiempos y movimientos, han hecho estudios sobre como 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. Dado que el personal constituye habitualmente el costo de operación mas elevado, es razonable la inversión en la maquinaria necesaria para hacer posible el mejor trabajo. Un equipo deficiente, obsoleto o deteriorado exige comunmente una gran cantidad de ajustes, y el tiempo muerto resultante provoca descensos en la productividad, los que son, a final de cuenta, mas 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 agradó 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.

#### 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 atestada".

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 util 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 ningun 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 mas 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. De instrucciones a su secretaria para que revise que su escritorio este limpio antes de que usted llegue por la mañana y que sólo 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 de la Compañía de Luz 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 muero del gusto cuando el año pasado obtuve un escritorio más grande, ya que me proporciono 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 areas requeridas para una efectiva comunicación respecto de las tareas mas 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 éstas, jamas 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 perdida 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 comunmente 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 jamas 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 rehusan 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 mas 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 mas que dormir o leer el periodico

## 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 basicas 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 realizarán, 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 proximos 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 periferica 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 mas allá. La mayoría de los libros y revistas sólo 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 rapidamente el libro para familiarizarse con el autor y su forma de escribir.
3. Lea cuidadosamente las secciones que parecen contener información que le interesa.

## 6. 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 mas arriba se mueve uno en la jerarquía administrativa, más largo es el día y la semana de trabajo. Hay una fácil explicación para esto: puestos mas importantes, responsabilidades mas 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, "Dejenme 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 sandwich 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 de sus papeles, responsabilidades y constantes emergencias, jamás tiene tiempo para organizarse. Comprenamosla 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.

#### MITOS ACERCA DE LA ADMINISTRACION 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: "Quizá 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 planea, 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 mas 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.

Asi, 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 hogazanear?, ¿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 el, el descanso adquiere un propósito propio. Ambos se convierten en un medio de autorrealización y de revitalización de nuestras energías y habilidades.

## 7. TIEMPO Y TRABAJO EN EQUIPO.

El efecto de cascada incrementa las consecuencias de una ineficaz administración del tiempo sobre los niveles mas. bajos de la organización. Un individuo que pierde el tiempo, invariablemente causa problemas a todo su equipo, el cual depende de él para recibir instrucciones, autorizaciones, información, motivación, aclaraciones y todos los demás vínculos vitales para la organización. viéndolo de otro modo, podemos advertir que es difícil para una persona mantener una efectiva administración de su tiempo.

Por otra parte, el ejecutivo que actúa siguiendo sus propios intereses puede hacer un excelente uso de su tiempo a expensas del de sus subordinados, colegas y, en ocasiones, incluso de su jefe.

Esta práctica no sólo es nociva para la eficiencia global del equipo, sino que al final, es seguro que se revertirán sobre el ejecutivo mismo.

Cualquiera que preste una consideración seria al problema del tiempo en una organización, advertirá la importancia de considerar el problema desde el punto de vista del equipo.

Otra razón de que el concepto de equipo sea vital, puede observarse en el principio de la disipación de la energía. Si la administración del tiempo es considerada como una labor de equipo, y no individual, la fuerza y la eficiencia de los individuos que mejor utilizan el tiempo pueden ser estratégicamente aumentadas, protegidas mediante políticas, si es necesario, y provistas del apoyo de la alta dirección, que puede ser vital para que la idea se difunda.

Obviamente, es absurdo resolver sus problemas de tiempo a expensas de los demás; porque es a través de los esfuerzos de su equipo como usted alcanza sus propios objetivos. Si ignora los problemas de ellos, o incluso los agrava, su propia eficiencia se verá seriamente limitada.

Frecuentemente, requerimos la orientación de nuestros jefes para desarrollar nuestra sensibilidad hacia el tiempo. Esto significa adiestrar nuestra visión periférica de manera que estemos alertas a las actividades que nos rodean y a su efecto probable. También significa desarrollar nuestro sentido del tiempo y nuestra habilidad para estimar en forma realista nuestras necesidades de tiempo. Significa desarrollar nuestra actitud de anticipación y nuestra conciencia de la importancia del tiempo de los demás. Valorizar que el bien del equipo debe prevalecer sobre el bien del individuo.

*¿Es usted el problema?* La razón por la cual le tratamos a usted como el primer problema en la administración del tiempo de sus colaboradores, es que los cuellos de las botellas se dan en la parte superior de ellas. La insensibilidad hacia el tiempo de los demás, crea un problema en el equipo, lo desee o no.

Es extremadamente importante que estemos conscientes del efecto que ejercemos sobre el tiempo de los demás. Hay tres pecados que cometemos con mucha frecuencia: 1) Comunicarnos inadecuadamente. 2) Hacerlos esperar y 3) interrumpir su trabajo.

COMUNICACION INADECUADA, (hipocomunicacion - hipercomunicacion).

La calidad de las comunicaciones ejerce una influencia penetrante en la administración del tiempo de los colaboradores. Es imposible establecer relaciones significativas sin una comunicación eficaz:

Existen dos causas fundamentales de pérdida de tiempo de las personas en el curso de sus comunicaciones diarias: 1) La falta de consideración a las necesidades de tiempo de sus colaboradores, y 2) la falta de consideración hacia el tiempo de sus superiores.

Las comunicaciones deficientes se evidencian en las instrucciones apresuradas, mal concebidas y pobremente expresadas. Curiosamente, la orden apresurada es habitualmente una orden dada en un intento de ahorrar tiempo. En última instancia, se traduce en una confusión que lleva más tiempo corregir, que haber asegurado en primer lugar su correcta interpretación.

La conveniente inversión de tiempo para dar instrucciones más claras, conduce a una comunicación más eficaz y a una mejoría en el desempeño.

LOS HACE ESPERAR.

Es común encontrar personas que tienen pocos escrúpulos para hacer esperar a los demás. La causa de esta tendencia no es difícil de identificar: somos muy importantes, y dada nuestra importancia a los demás no les importará esperar, de cualquier modo tendrán el agrado de vernos.

La rutina "apurese y espere" es especialmente molesta para los colaboradores eficientes, quienes están conscientes del tiempo que se pierde. Están prestos a señalar la "urgencia" con que se convocan algunas reuniones con la correspondiente insensibilidad hacia los programas de trabajo de quienes deben asistir. Si además esta interrupción se verá agravada por hacerlos esperar, es comprensible que su temperamento se altere y su paciencia se acabe.

Si considerásemos las citas como contratos entre las personas, prestaríamos mayor atención a su cumplimiento. Un aviso en el consultorio de un dentista dice: "No llegue tarde; lesiona a tres personas: a usted, al que le sigue en la lista de espera y a mí".

#### INTERRUMPIR EL TRABAJO DE LOS DEMAS.

Sonreímos cuando recordamos al jefe que llama continuamente o irrumpe en la oficina para ver "como va el proyecto que se ha retrasado por todas sus interrupciones"; pero cuántas veces interrumpimos a los demás diciendo: "sólo nos tomara un par de minutos". Parecemos ignorar el tiempo que necesitará nuestro colaborador para recuperar la continuidad y la concentración de lo que estaba haciendo.

Incluso las reuniones, con mucha frecuencia, se ven interrumpidas por una llamada telefónica o una visita imprevista.

Una medida particularmente importante consiste en reiterar que la importancia de las llamadas del jefe no debe ser "aumentada" por la secretaria. Es frecuente que cuando el jefe le dice que desea ver a alguien de su equipo, la secretaria haga la llamada en un tono que implica "inmediatamente". El que recibe la llamada no tiene otro remedio que contestarla.

Un ejecutivo recuerda lo que sucedió cuando quiso hablar con uno de sus gerentes. Pidió a su secretaria que llamara a la oficina del gerente, pero no le dijo que era innecesario interrumpirlo si se encontraba ocupado. El gerente, que se encontraba en una reunión, tuvo que disculparse para acudir al teléfono, sólo para oírle decir que no podría reunirse con él a las 15 hrs. como habían quedado.

CURSO

ADMINISTRACION DEL TIEMPO.

LAS TRAMPAS DEL TIEMPO.

A continuación se describen las principales causas de pérdida de tiempo con que me he encontrado más comúnmente durante ocho años como consultor en administración del tiempo de altos ejecutivos en una docena de países*. Para ayudar al lector a analizar las causas de su pérdida de tiempo, se sugieren sus fuentes probables y las soluciones para cada una de ellas. No se pretende que esta lista sea exhaustiva, sino que sirva meramente como una guía para el diagnóstico ulterior. Las fuentes y las soluciones tienden a ser personales, en tanto que las causas de pérdida de tiempo mismas son de naturaleza universal.

<i>Causa de Pérdida de tiempo</i>	<i>Posibles fuentes</i>	<i>Soluciones</i>
Falta de planeación	Incapacidad para percibir el beneficio Orientación hacia la acción Tener éxito sin ella	Reconocer que la planeación toma tiempo, pero al final permite ahorrarlo Destacar los resultados y no la actividad Reconocer que el éxito tiene lugar, con frecuencia, a pesar de, y no en función de, los métodos usados
Ausencia de prioridades	Ausencia de metas y objetivos	Defina por escrito metas y objetivos. Comente las prioridades con sus subordinados
Hiperdedicación	Intereses muy amplios Confusión de las prioridades	Diga no Haga primero las cosas que van primero

*Esta lista ha sido adaptada de "Troubleshooting Chart of Time Wasters", en R. Alec Mackenzie, *Managing Time at the Top* (New York: The Presidents Association, 1970).

**Causa de Pérdida de tiempo**

**Posibles fuentes**

**Soluciones**

	Incapacidad para fijar prioridades	Desarrolle una filosofía personal del tiempo. Relacione sus prioridades con un programa de eventos
Administración por crisis	Ausencia de planeación	Aplique las mismas soluciones que a la falta de planeación
	Estimaciones irrealistas del tiempo	Considere mayor tiempo
	Orientación hacia los problemas	Considere las interrupciones
Apresuramiento	Resistencia de los subordinados a comunicar malas noticias	Oriéntese hacia las oportunidades
	Impaciencia frente a los detalles	Aliente la rápida transmisión de la información, esencial para una acción correctiva oportuna
	Responder a lo urgente	Tómese tiempo para hacer bien las cosas. Ahorre el tiempo de tener que hacerlo dos veces
	Falta de previsión	Distinguir lo urgente de lo importante
	Intentar demasiadas cosas en muy poco tiempo	Tómese tiempo para planear. Reditúa su valor muchas veces
Papeleo y lectura	Intentar demasiadas cosas en muy poco tiempo	Intente menos cosas. Delege más
	Explosión de conocimientos	Lea selectivamente. Aplique la lectura rápida
Rutina y cosas triviales	Computadoritis	Administre por excepción los datos de la computadora
	Incapacidad para seleccionar	Recuerde el Principio de Pareto
	Falta de prioridades	Delegue la lectura a sus subordinados
		Determine y concéntrese en las metas. Delege lo no esencial.

<i>Causa de Pérdida de tiempo</i>	<i>Posibles fuentes</i>	<i>Soluciones</i>
	Hipervigilancia de los subordinados	Delegue; luego deje la responsabilidad a sus subordinados. Supervise los resultados, no los detalles ni los métodos.
	Resistencia a delegar; sensación de mayor seguridad al tratar con los detalles de la operación.	Reconocer que sin delegación, es imposible lograr que las cosas se hagan a través de los demás.
Visitantes	Propensión a ser sociales	Hágalo en otra parte. Encuentre a sus visitantes en el exterior. Sugiera un almuerzo, si es necesario. Manténgase de pie durante la conferencia.
	Incapacidad para decir no	Seleccione. Diga no. Hágase difícil de encontrar. Modifique su política de puertas abiertas.
Teléfono	Falta de autodisciplina	Seleccione y agrupe las llamadas. Sea breve.
	Deseo de ser informado y participar	No participe, excepto en aquello que sea esencial. Administre por excepción.
Reuniones	Temor a la responsabilidad de las decisiones	Tome decisiones sin reuniones previas
	Indecisión	Tome decisiones aunque carezca de algunos datos
	Hipercomunicación	Desaliente las reuniones innecesarias. Retenga únicamente las necesarias
	Liderazgo deficiente	Utilice agendas. Sujétese al tema. Prepare minutarios concisos tan pronto como le sea posible
Indecisión	Falta de confianza en los hechos	Mejore la recolección y validación de los datos
	Insistencia en contar con todos los datos — parálisis de análisis	Acepte los riesgos como inevitables. Decida sin contar con todos los datos

**Causa de Pérdida de tiempo**

**Posibles fuentes**

**Soluciones**

Temor a las consecuencias del error

Delegue el derecho a la equivocación. Utilice los errores como un proceso de aprendizaje

Falta de un proceso racional para la toma de decisiones

Recolecte datos, fije metas, investigue alternativas y consecuencias negativas, tome decisiones e implémtelas

Falta de delegación

Temor a la incapacidad de los subordinados

Capacite. Permita errores. Reemplace, si es necesario

Temor a la competencia de los subordinados

Delegue plenamente. Dé crédito. Asegure el crecimiento de la empresa para mantener su desafío

Cargas de trabajo excesivas sobre los subordinados.

Equilibre las cargas de trabajo. Integre. Reordene prioridades.

ADMINISTRACION DEL TIEMPO.

BIBLIOGRAFIA.

- A3 Brooks, William T. & Mullins, Terry. HIGH IMPACT TIME MANAGEMENT, Prentice Hall, Englewood Clifts, New Jersey, 1989.
- C1 Bureau of Bussines Practice, COMO RESOLVER EL PROBLEMA DE LA FALTA DE TIEMPO, DIANA; serie administración dinámica, México, 1971.
- B3 Douglas, M. & Douglas, D. MANAGE YOUR TIME, MANAGE YOUR WORK, MANAGE YOURSELF. AMACOM, N.Y. 1980.
- A4 Lakein, A. HOW TO GET CONTROL OF YOUR TIME AND YOUR LIFE. New American Library, N.Y., 1974.
- B1 Mackenzie, R. Alec. ADMINISTRACION DEL TIEMPO, Expansión, México. 1979.
- A1 Mackenzie, Alan. LA TRAMPA DEL TIEMPO, Editora Técnica, México, 1984.
- C2 McCay, James T. LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO. DIANA, México, 1985.
- A2 Rodriguez Estrada, Mauro. ADMINISTRACION DEL TIEMPO. Manual Moderno; serie : capacitación integral, México, 1985.
- B2 Timpe, Dale. Editor. THE MANAGEMENT OF TIME, New York, Facts on File Publications, 1987.
- A5 Webber, Ross. UNA GUIA PARA LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO. NORMA, Bogotá Colombia, 1985.