



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®



ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Administración del tiempo

Índice general.....	3
Introducción a la materia	6
Objetivo general de la materia	8
Mapa mental de la materia	8
1. Administración efectiva del tiempo	9
Objetivos de aprendizaje	10
Mapa mental del bloque	10
Inducción	11
Introducción	12
1.1. Definiciones sobre administración.....	13
1.2. Etapas de la administración del tiempo.....	13
1.3. Criterios para la administración efectiva del tiempo.....	15
1.4. Primero lo primero.....	16
1.5. Los cuatro cuadrantes	17
1.6. Ejercicios.....	18
1.6.1. Ejercicio: primero lo primero.....	18
Conclusión	24
2. organización del tiempo	27
Objetivos de aprendizaje	28
Mapa mental	28
Inducción	29
Introducción	31
2.1. Instrumentos de organización del tiempo	33
2.1.2. Planeación por prioridades de acción	36
2.1.3. Personal	36
2.1.4. En la organización	37
2.2. Proteja su tiempo a través del control de sus hábitos	
Diga “no” tan fácilmente como cuando dice “sí”.....	37
2.2.1. Aquí hay cinco técnicas sencillas que le ayudarán.....	38
2.3. Haga que sus reuniones de trabajo funcionen.....	39
2.3.1. Reuniones de trabajo efectivas	40
2.4. Decena de la administración del tiempo del equipo.....	43
2.5. Ejercicios de organización del tiempo.....	44
Ejercicio 5.1. - Consigna:	44
Conclusión	45

3. Desperdiciadores del tiempo	49
Objetivo de aprendizaje	50
Mapa mental	50
Inducción	51
Privilegiar lo importante, sobre lo urgente	52
Introducción	53
75 Claves para eludir los desperdiciadores de tiempo	53
3.1. Desperdiciadores internos y externos	57
3.1.1. Desperdiciadores internos	57
3.1.2. Desperdiciadores externos	58
3.1.3. Principales desperdiciadores del tiempo	59
3.2. Cuadro de causas, fuentes y soluciones.....	60
3.3. Test cronógrafos	63
Conclusión	69
4. Estilos para administrar el tiempo	71
Objetivo de aprendizaje	72
Mapa mental	72
Inducción	73
Introducción	76
4.1. Estilos más comunes.....	78
4.1.1. ¿Cómo superar los problemas de cada estilo?	80
4.2. Herramientas para administrar el tiempo	82
4.2.1 Guías de planeación.....	83
4.2.2 Organizar el desorden.....	83
4.3. Mitos con relacion al tiempo	84
4.3.1. Tips sobre el tiempo.....	84
4.3.2. Reflexiones sobre el tiempo	85
4.4. Anexos:	86
4.5. Conclusión	90
Glosario	93

INTRODUCCIÓN A LA MATERIA

Las personas y el cambio

Hoy existe un generalizado acuerdo acerca de que las organizaciones son organismos vivos e inteligentes, en el sentido de que tienen la posibilidad de evolucionar hacia maneras superiores de hacer y de ser. Estos atributos organizacionales son un derivado directo de la capacidad de las personas que las integran. Y lo que nos distingue a las personas de cualquier otro organismo viviente es nuestra capacidad de formular y cumplir promesas, a nosotros mismos y a los demás. Esta capacidad es la que nos permite coordinar acciones con otros y mejorar nuestros hábitos en el manejo del tiempo.

“El filósofo alemán Friederich Nietzsche sostuvo:



“Los hombres son animales que hacen promesas”.

Pero si de nuestra capacidad de cambiar de hábitos deriva la mejora de la administración del tiempo, es preciso que reconozcamos ciertas características contradictorias que asume el proceso de cambio en las personas.

La primera cuestión a considerar es que los seres humanos vivimos en un constante devenir, en un estado de incompletud e insatisfacción y que a lo largo de nuestra vida necesitamos buscarle sentido a nuestra existencia. Esta característica presupone que contamos con una natural fuerza impulsora hacia el cambio.

Pero en forma paralela, somos una gran fuerza conservadora que concibe al cambio sólo como una opción secundaria porque lo percibimos como una amenaza a nuestro núcleo básico de coherencia y estabilidad. Sin embargo, la necesidad de transitar el cambio es a menudo en sí mismo un intento por restablecer la misma coherencia y equilibrio de la fuerza conservadora personal que se ve amenazada.

Si nos adherimos a este enfoque, podemos reconocer que todo proceso de cambio desata una tensión entre las fuerzas restrictivas al cambio y las fuerzas impulsoras, pero cuando se dan condiciones adecuadas nuestras fuerzas personales impulsoras del cambio superan con creces a las fuerzas conservadoras que lo resisten.

¿El huevo o la gallina?

La antigua fábula de Esopo, "La Gallina de los Huevos de Oro", es un excelente ejemplo para reconocer la ecuación que toda persona u organización debe resolver a cada momento, el equilibrio entre lo **"Urgente"** y lo **"Importante"**, entre el **"Hoy"** y el **"Mañana"**.

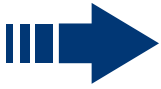
La historia cuenta que un granjero un día va al corral donde tenía a sus gallinas y encuentra un brillante huevo de oro. Aunque duda de su suerte, decide llevar el huevo a su casa donde comprueba que el huevo es de oro auténtico. Desde ese día, todas las mañanas el granjero encuentra un huevo de oro debajo de una de sus gallinas en el corral y pronto se hace rico. Mientras aumenta su riqueza, también aumenta su impaciencia con los huevos que pone la gallina. En un intento por obtener todo el oro de la gallina de una sola vez, la abre, pero no sólo no encuentra nada adentro sino que la mata. Con la muerte de la gallina, sobreviene también la desaparición de su riqueza.

Esta antigua fábula, mantiene vigente el enorme desafío al que nos enfrentamos hoy las personas: La cuestión de la sostenibilidad y el uso del tiempo.

"Muchas veces, al igual que el granjero de la fábula priorizamos los resultados a corto plazo (los huevos de oro) y ponemos en riesgo nuestro bienestar a largo plazo (la gallina)".

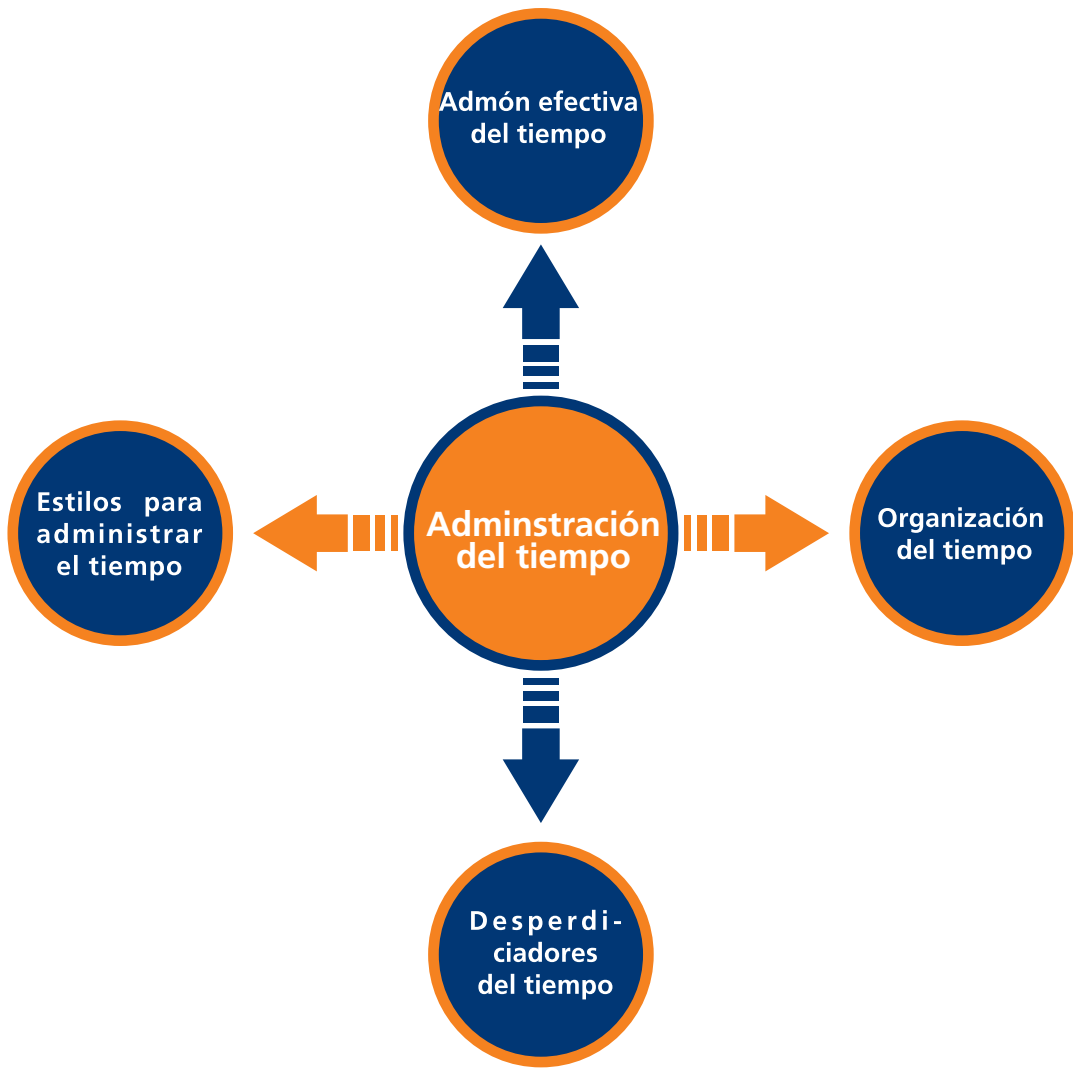
Para responder a esta pregunta necesitamos pensar en una manera de manejar el tiempo que desplace a los métodos tradicionales basados primordialmente en la Urgencia y la Eficiencia, para alcanzar un nuevo modelo que se asiente en la Importancia y la Efectividad.

OBJETIVO GENERAL DE LA MATERIA



Que el participante sea capaz de decidir las mejores opciones de **administración del tiempo**, a partir de la toma de conciencia y revisión de metodologías del uso del tiempo y organización de actividades.

MAPA GENERAL DEL CURSO

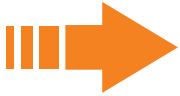


Bloque 1.

Administración Efectiva del Tiempo



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



Reaccionarán conscientemente en situaciones frecuentes que implican **riesgo de mal uso del tiempo**, mediante diferentes herramientas de evaluación.



INDUCCIÓN

*El tiempo relatado (fragmento) Por Paul Ricoeur (Francia, 1913-2005)
Publicado en El correo de la Unesco, Francia,
abril de 1991*

/// Se presentan ante nosotros dos perspectivas opuestas sobre el tiempo, entre las cuales buscamos mediaciones. Por una parte, se impone la experiencia angustiosa de la brevedad de la vida, con la muerte en el horizonte. Ahora bien, esa experiencia elemental no es una experiencia muda. Los gemidos y las quejas se convierten en el lenguaje bajo del modo lírico de la lamentación, que moviliza todos los recursos de la composición poética. La lamentación se nutre de toda una sabiduría popular que expresa el paso del tiempo por medio de metáforas que ofrecen infinitas posibilidades de desarrollo filosófico.

Así decimos que el tiempo corre, huye, sugiriendo que su paso, en cierto modo furtivo, impide al presente permanecer para siempre. Decimos también que las experiencias que acabamos de vivir se hunden en el pasado y que en ese receptáculo ya no es posible modificarlas, aunque el recuerdo que de ellas tenemos y que las conserva esté amenazado de destrucción por el olvido [...]

A esta simbolización elemental de la experiencia del tiempo que transcurre en una existencia demasiado breve, se opone la simbolización inversa de la inmensidad del tiempo cósmico, que infatigable vuelve en los grandes ciclos de los años, las estaciones y los días. De este tiempo decimos que lo envuelve todo y lo representamos simbólicamente como un gran receptáculo inmóvil: así decimos que nuestra existencia transcurre “en” el tiempo, indicando, por medio de esta metáfora espacial, la prelación del tiempo con respecto al pensamiento que aspira a circunscribir su sentido y, en consecuencia, abarcarlo. ///

INTRODUCCIÓN

¿Qué es el tiempo? ¿Dónde comienza? ¿Dónde termina? ¿Cómo se mide?

Desde que el hombre tomó conciencia acerca de sí y de aquello que lo rodeaba se ha preguntado por el tema del tiempo, y es así que cada cultura y cada época han tenido su propia concepción del mismo. A su vez, esta preocupación ha sido tomada por distintas disciplinas: la filosofía, la literatura o la física. De esta manera, cada una ha tratado de responder a la inquietud acerca de la duración del tiempo, su medición, su concepción (relativa/absoluta), etcétera.

En ese sentido, el tiempo para la literatura es fundante de sus propios materiales; en particular de los textos narrativos. Así, tanto sea en la ficción como en otros textos literarios, como el ensayo o la crónica, la forma de organizar el relato desde el punto de vista temporal subraya la particularidad de cada cuento o de cada novela. Por otro lado, se pueden reconocer en los distintos escritos narrativos distintas concepciones del tiempo.



En el caso del cuento –tomemos el ejemplo de **Edgar Allan Poe**–, la idea del tiempo es más bien lineal; los acontecimientos suceden uno tras otro, generalmente dentro de un *racconto* o recuerdo del narrador (como en “El gato negro”). Distinto es el caso de **Julio Cortázar**, en particular los cuentos de “Bestiario”, “Final del juego” o “Las armas secretas”, en los cuales muchas veces las acciones suceden en tiempos simultáneos (en “Lejana”, de Bestiario) o paralelos (“Las babas del diablo”, de Las armas secretas). Algo similar sucede con las novelas. Las clásicas, como “Madame Bovary”, de **Gustave Flaubert**, presentan la vida de una mujer desde su casamiento hasta su muerte. En cambio, “Luz de agosto”, de **William Faulkner**, o “Cien años de soledad”, de **Gabriel García Márquez**, nos proponen un relato complejo en términos de organización temporal, con idas y vueltas sobre la línea temporal.

Finalmente, más allá de estas cuestiones vinculadas con cómo se narra y cómo se organiza un relato, lo que se desea presentar es de qué manera se pueden reconocer en esos relatos literarios, conceptos e influencias de otros saberes.

1.1 DEFINICIONES SOBRE ADMINISTRACIÓN

Es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano.

José Antonio Fernández Arenas.

Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado.



Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo conocimiento de la naturaleza humana.

E.F.L. Brench.



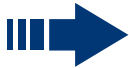
La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Peterson and Plowman.



Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Koontz and O-Donnell.



Es la función de lograr objetivos por medio de otros. Agustín Reyes Ponce.

Henry Fayol.

1.2 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

La Administración del Tiempo es un proceso de planeación, avance y evaluación de nuestras actividades en un momento determinado. La podemos representar como un proceso cíclico, que podemos dividir en 8 etapas.

Etapa	Acción
1.	Diagnosticar cómo se utiliza actualmente el Tiempo, haciendo uso de bitácoras y otros medios para hacer un registro preciso de las actividades.
2.	Analizar la bitácora para identificar los problemas o actividades que quitan Tiempo sin dar resultados.
3.	Auto evaluar, ocasionalmente, nuestras capacidades, recursos, intereses y la situación actual.
4.	Establecer cuáles son las metas más importantes, clasificándolas de acuerdo con su importancia relativa, dando prioridad a las más urgentes.
5.	Desarrollar planes de acción para las metas más importantes definiendo los procedimientos, los recursos necesarios y la distribución del Tiempo.
6.	Llevar a la práctica los planes de acción, programando las actividades claves en calendarios cotidianos, en guías de planeación, listados de actividades y otros medios que sirvan de ayuda.
7.	Desarrollar técnicas y soluciones para superar los problemas específicos de la Administración del Tiempo tales como: interrupciones, crisis, demoras o reuniones sin provecho.
8.	Seguimiento y nuevo análisis, manteniendo un conteo de las mejoras continuas.

1.3 CRITERIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DEL TIEMPO

Congruencia



Debe haber armonía, unidad e integridad entre lo que espera lograr (visión), y lo que siente, piensa, hace y dice.

Equilibrio



Identifique sus diversos roles y manténgalos frente a sus ojos, de modo que no descuide tareas importantes como son la salud, la familia, la preparación profesional o su desarrollo personal. Obtenga el equilibrio entre lo físico, emocional, mental y espiritual.

Prioridades



Al organizar su Tiempo, tome en cuenta que la clave no es dar prioridad a lo que está en la agenda, sino ordenar en la agenda sus prioridades. Aprenda a priorizar entre lo importante y lo urgente.

Dimensión Humana



Usted necesita una herramienta que no sólo distribuya el Tiempo, sino que tome en cuenta a las personas. Si bien puede pensar en términos de eficiencia para tratar el Tiempo, una persona centrada en principios y valores, piensa en términos de eficacia en el trato con los demás. Si los demás saben lo que espera de ellos, es muy probable que traten de ayudarle.

Flexibilidad y Firmeza



Sus técnicas de planeación tienen que adaptarse a su estilo, necesidades y métodos particulares. Usted se conoce perfectamente y sabe en qué momentos del día tiene máxima energía y está más despejado para dedicarse a las labores que demandan mayor concentración y nivel de energía.

Pensar en las Emergencias



Son excepcionales los planes que resultan en la práctica, tal y como fueron concebidos. Por esto mismo, organice sus actividades de tal manera que tenga Tiempo para atender las urgencias. Si estas no se presentan, entonces tendrá un valioso Tiempo para dedicarlo a cosas productivas.

1.4 PRIMERO LO PRIMERO

Pregúntese a sí mismo: ¿Qué cosa podría hacer -que no está haciendo actualmente- pero que si lo hiciera consistentemente, cambiaría radicalmente su vida personal y profesional?

Este es el tercer hábito de los “7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva” de *Stephen Covey*, y está íntimamente relacionado con los estudios sobre Administración del Tiempo, los cuales pueden ser divididos en 4 generaciones:

1.

La primera ola en la Administración del Tiempo, fue la práctica de tomar notas y elaborar listas de verificación.

2.

La segunda ola se caracterizó por el uso de calendarios y agendas de visita, con la intención de mirar hacia el futuro.

3.

La tercera ola agregó a las anteriores la necesidad de dar prioridades, de clarificar valores y de comparar la importancia de las actividades con base en su valor, así como de establecer objetivos -de corto, mediano y largo plazos- e incluir un nuevo concepto de planeación diaria de nuestras actividades. Como resultado de esta ola, la gente ha llegado a sentirse demasiado controlada y restringida, provocando que se esté regresando a los conceptos previos de la primera y segunda olas con el deseo de preservar sus relaciones interpersonales, su espontaneidad y su calidad de vida.

4.

La cuarta ola que está emergiendo es diferente, pues en lugar de Administración del Tiempo, habla de autoadministración, dado que el reto no es manejar el Tiempo, sino a nosotros. En lugar de enfocarse en cosas y Tiempo, en la cuarta ola se trata de preservar y reforzar las relaciones personales y mejorar resultados, para mantener un sano equilibrio entre nuestra capacidad de producir y nuestras necesidades personales.

1. 5 LOS CUATRO CUADRANTES

La mejor manera para entender estos conceptos es utilizar una matriz de Administración del Tiempo.

Los dos ejes que definen una actividad son la **urgencia** y la **importancia**. Imaginemos que podemos ocupar nuestro Tiempo de cuatro maneras diferentes: cada una de ellas ocupando un cuadrante, dependiendo de su urgencia e importancia. En el **cuadrante I** están las cosas importantes y a la vez urgentes, que normalmente ocasionan crisis y presiones y fatigan a las personas.

En el **cuadrante II** están las cosas importantes pero no urgentes, que tienen que ver con los resultados y que contribuyen a la misión, los valores y las metas a las que hemos dado la más alta prioridad. Estas cosas requieren de mayor iniciativa y proactividad, por lo que normalmente preferimos reaccionar a las cosas urgentes.

El **cuadrante III** es el de las cosas urgentes pero no importantes, que requieren de atención inmediata (como contestar el teléfono cuando suena) y que normalmente están presentes y son visibles. El único alivio que las personas agobiadas del cuadrante I encuentran, es escapar hacia las cosas que no son ni urgentes ni importantes, que están en el **cuadrante IV**.



Es notorio que muchas personas pasan la mayor parte de su Tiempo (90%) en las cosas urgentes e importantes y el resto (10%) en lo que no es urgente ni importante, dando una mínima atención a las cosas importantes pero no urgentes. Otras personas, por el contrario, enfocan su atención a las cosas que son urgentes pero que no son importantes, pensando que todo lo urgente, por consecuencia es importante; dedican así todo su Tiempo a reaccionar ante las cosas urgentes pero que sólo son importantes para otros.

La gente efectiva rehuye trabajar con lo urgente pero no importante, tendiendo a reducir el Tiempo y energía dedicados a cosas urgentes e importantes para dedicarlo a actividades importantes pero no urgentes, que son las que le permiten tener una visión integral de las cosas, mantener el equilibrio, la disciplina y el control, por lo que sólo a veces enfrentan alguna crisis. Esto implica que la persona sepa decir "NO", que sea asertivo con base en sus prioridades y que tenga el valor de negarse cuando la situación lo amerita.

El objetivo de administrar en el cuadrante II es el de tener la alternativa de administrar nuestras vidas de una manera efectiva, desde el centro de nuestros principios y con conocimiento de nuestra misión personal, enfocando las cosas importantes y urgentes dentro de un marco de referencia que trata de mantener un equilibrio entre el incremento de nuestra producción y de nuestra capacidad de producir.

1.6 EJERCICIOS

Ejercicios de administración efectiva del tiempo para realizar en forma individual después del taller.

1.6.1 Ejercicio: Primero lo primero

a. Complete sus actividades diarias en el siguiente cuadro.

	Urgente	No urgente
Importante	<p>I Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> Crisis Pedidos de última Hora Problemas apremiantes Proyectos cuyas fechas vencen Carreras Estrés 	<p>II Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> Prevención Construir relaciones Reconocer nuevas oportunidades Planificación Recreación
No importante	<p>III Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> Algunas actividades populares Favores personales Cambios improvisos de planes Pláticas Algunas reuniones Correopublicitario Llamadas telefónicas 	<p>IV Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> Pláticas exageradas Televisión Pérdidas de tiempo Actividades agradables y seductoras Comidas muy largas Juegos en exceso Algunas llamadas telefónicas

Urgente

No urgente

Importante

I Actividades

II Actividades

No importante

III Actividades

IV Actividades



b) Reflexione acerca de sus actividades.

¿Realiza las más importantes?

SI NO

¿Cuáles actividades debería priorizar y cuáles postergar?

¿Cómo cambiar su actual manejo del tiempo para hacerlo más productivo?

c) Discusión grupal: comparto con mis colegas "mis apreciaciones acerca de la administración del tiempo":

d) Anoto las conclusiones a las que hemos llegado en la discusión grupal.

e) Mi compromiso para esta semana es:

1.6.2 El índice de urgencia

Anote en el espacio de la derecha el número dentro de la matriz que represente con mayor exactitud las conductas y las actitudes que usted tiene en su trabajo respecto a los enunciados.

0 = Nunca 1 = Algunas veces 2 = Casi siempre 3 = Generalmente 4 = Siempre

1. Parece que hago mejor mi trabajo cuando estoy bajo presión.	
2. Culpo al apuro y a la presión externa por no poder dedicar unos momentos a la reflexión acerca de la razón de hacer las cosas.	
3. Me siento frustrado por la lentitud de la gente y la forma en que hacen las cosas. Me molesta mucho esperar o hacer cola.	
4. Cuando me tomo unos minutos de descanso siento que estoy perdiendo el Tiempo.	
5. Trato de hacer muchas cosas y me programo para ello.	
6. Me deshago de las personas para poder terminar mi trabajo.	
7. Siento ansiedad cuando no me mantengo totalmente informado de lo que sucede en la oficina.	

0 = Nunca 1 = Algunas veces 2 = Casi siempre 3 = Generalmente 4 = Siempre

8. Me preocupo por algunos trabajos cuando me estoy dedicando a otros.	
9. Rindo lo máximo y me siento muy bien cuando manejo y puedo resolver alguna crisis.	
10. El flujo de adrenalina debido a una nueva crisis me satisface más que la planeación para obtener resultados a mediano plazo.	
11. En lugar de emplear el Tiempo de calidad con personas importantes en mi vida, suelo destinarlo a solucionar situaciones de crisis.	
12. Supongo que la gente comprenderá si no cumplo mis compromisos con ellos a causa de las muchas crisis que debo atender.	
13. Mi día adquiere sentido cuando puedo solucionar una crisis imprevista.	
14. Acostumbro desayunar o almorzar mientras trabajo o pienso en lo que voy a hacer en cuanto llegue a la oficina.	
15. Persisto en que algún día no muy lejano podré dedicarme realmente a lo que me gusta.	
16. Si la bandeja de salida sobre mi escritorio está llena, siento que fue un día productivo.	

Autoevaluación

La calificación máxima en este cuestionario es de 64, lo que significa un alto sentido y orientación hacia lo urgente descuidando obviamente lo importante. Aunque la idea de abandonar lo urgente no significa dedicarse a lo importante, es necesario establecer un punto medio que determine una orientación tanto a la solución de los problemas como al diagnóstico de las causas. Así que para este cuestionario tendríamos las siguientes escalas de calificación.

- **0 a 25** Pasividad y poco nivel de respuesta ante las urgencias.
- **6 a 45** Adecuado nivel de respuesta ante la urgencia y posibilidad de dedicar Tiempo a lo importante.
- **46 a 64** Demasiado énfasis a lo urgente descuidando lo importante y con muchas posibilidades de problemas graves en el futuro.



La administración del tiempo *es el arte de hacer que este sirva para el beneficio de las personas y de las sociedades*. Como el tiempo no existe en sí, la administración del tiempo es la administración de sí mismo; el manejo adecuado de los recursos en todo orden, ya que no hay una sola realidad que se sustraiga al tiempo.

El tiempo es como una gota de agua que se evapora. No podemos físicamente, capturarlo ni encerrarlo para hacerlo nuestro. La administración del tiempo es una ilusión, porque nadie puede realmente administrar el tiempo. El tiempo es una constante. Una medida de intervalos. Independientemente de quiénes somos o qué estamos tratando de lograr, el tiempo continúa moviéndose al mismo ritmo. Nosotros continuaremos usando la expresión *“Administrar el tiempo”* para identificar nuestros esfuerzos, para usar nuestros momentos disponibles con algún significado. Administrar el tiempo realmente significa administrarnos nosotros mismos, de tal manera que podamos optimizar el tiempo que tenemos. Significa conducir nuestros asuntos dentro del tiempo disponible para que podamos lograr resultados más eficaces. Debe tenerse en cuenta que la eficacia es más importante que la eficiencia. La meta debe ser el logro de objetivos, no simplemente estar ocupado.

Mucha gente opera bajo la errónea creencia de que tendrían tiempo para todo, si solo pudieran organizar sus horas más eficientemente.

El resultado es a menudo un intento por realizar sus tareas con más rapidez, razonando que si pudieran ser suficien-

temente rápidos, podrían tener tiempo sobrante. Por supuesto, esto raramente funciona y como estrategia para usar el tiempo es muy pobre.

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

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



Bloque 2.

Organización del Tiempo



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



Sabrán aplicar para cada situación las herramientas adecuadas para alcanzar eficazmente la organización efectiva de las tareas a corto, mediano y largo plazo.

Coordinarán reuniones efectivas.



INDUCCIÓN

Cada hora empleada en planear, ahorrará tres o cuatro más a la hora de la ejecución, aparte de que los resultados serán mejores.

Iniciar cada jornada con un plan a realizar de inmediato y preguntándose

¿Qué es lo que tengo -y quiero- hacer hoy?

Si se escribe una lista de “pendientes” y se jerarquiza, se manejará mejor.

Cuidar más la efectividad que la eficiencia. En otras palabras, evitar la realización demasiado correcta de tareas que no son las que se tienen que hacer.

Concentrarse en tareas más nobles, es decir, en las que con menores esfuerzos se producen mayores resultados.

Tener presente el

Principio del 80/20 o Principio de Pareto:

Unos pocos esfuerzos críticos (20%, por poner un número redondo) producen la gran mayoría de los resultados y viceversa. Evitar el empleo del tiempo en cantidades inversamente proporcionales a la importancia de las tareas.

No confundir el manejo de problemas con solución de problemas. Antes de buscar soluciones cerciorarse de tener bien definido el problema.

También en la medida de lo posible, señalar en el programa diario, tiempos de no interrupción para poder concentrarse. Alternar las

***“Horas de disponibilidad
con horas de privacidad”***

Asegurar la buena comunicación dentro de la institución. Se ahorra mucho tiempo cuando prevalecen la claridad, la concisión de los mensajes y la retroalimentación o *feedback*.

***Concentrarse en las oportunidades, antes que en los problemas.
Recordar que aquellos que viven sepultados en los problemas,
dejan pasar de largo las oportunidades:***

Tener su oficina, habitación o escritorio bien ordenado, es como tener su barco dispuesto para la acción. Uno puede comenzar a trabajar efectivamente.

Uno tiene que tener claridad acerca del propósito, de los fines y objetivos del trabajo. Entonces, la situación le dirá cuáles son las prioridades en términos de importancia y urgencia, cosas que no son necesariamente lo mismo.

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

Paradoja:



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

¿Podemos cambiar nuestros hábitos?

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

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

La primera decisión que debemos tomar para cambiar un hábito es evitar definirnos a nosotros mismos en términos de nuestros hábitos, características y tendencias actuales. Los hábitos de la efectividad pueden ser aprendidos, los de la ineffectividad desaprenderse. Como el éxito del cambio de hábitos deriva inicialmente de la relación que establecemos con nosotros mismos, es vital mejorar nuestras “conversaciones privadas”. Podemos decirnos a nosotros mismos:

“No niego, ni reprimo mi estado emocional actual por más negativo que sea. Pero yo no soy mi emoción dominante, si me lo propongo puedo ejercitar mi capacidad para impedir que este estado emocional negativo me controle o me paralice.”

Si bien resulta obvio que conversaciones como estas no serán suficientes por sí solas para sostener un proceso de cambio, es un punto de partida indispensable para comenzar.

2.1. INSTRUMENTOS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO

/// Los individuos, familias, grupos de servicios y organizaciones, se vuelven más eficaces cuando empiezan pensando en un objetivo o en una misión ///.

Stephen R. Covey.

Una vez que sabemos diferenciar lo importante de lo urgente y cómo distinguir prioridades, aprendemos que enfocar nuestro esfuerzo en el **cuadrante II** (lo importante y no urgente) nos da la posibilidad de organizar nuestro Tiempo de manera más efectiva y productiva, podemos recurrir a un instrumento de organización del Tiempo propuesto por “Franklin Quest Co. Corporate Headquarters”, que puede ser visto como una agenda de trabajo más, pero con un valor agregado que nos ayuda a enfocarnos en el cuadrante de lo importante y no urgente y a manejar de la mejor manera las emergencias del cuadrante importante y urgente. Es decir, es un instrumento que ayuda a quien lo usa cotidianamente, a manejar más productivamente su Tiempo basándose en principios y metas personales y de trabajo.

2.1.1 Características del organizador de tiempo Franklin Quest.

Al inicio presenta un planeador anual. Tiene por objetivo contemplar los eventos importantes que se desarrollarán en el transcurso del año, y de esta manera coordinar las acciones pertinentes, incluyendo capacitación, vacaciones, congresos, eventos planeados con mucha anticipación.

En cada mes presenta:

Un planeador mensual, que da la vista panorámica de los eventos importantes de ese mes.

Una tabla donde se anotan las tareas importantes así como las metas y retos personales y de trabajo de ese mes. Tiene por objetivo estar atentos y enfocarse a lo que necesitamos y queremos lograr.

Un registro de gastos, con el fin de tener anotados todos los datos necesarios en caso de tener que presentar reportes financieros.

Después presenta el organizador de Tiempo y actividades para cada día, que tiene por objetivo ayudar a organizar tareas prioritarias, a posponer y no olvidar, a darle seguimiento a tareas delegadas, a conocer los logros de cada día, y a mantener en un solo lugar el récord de las cosas importantes.



A continuación un ejemplo del organizador de Tiempo y actividades diario: Miércoles

Signos verificadores:

✓	<i>Tarea completada</i>
→	<i>Planeación pospuesta para</i>
○	<i>Tarea eliminada</i>
D	<i>Tarea delegada</i>
⊗	<i>En proceso</i>

ABC. Lista de Tareas prioritarias

Agenda de citas

<i>Temprano</i>	2
8	3
9	4
10	5
11	6
12	7
	8
1	<i>Noche</i>

Record diario de eventos

(Compromisos, ideas, datos, juntas, conversaciones, etc.)

2.1.2. Planeación por prioridades de acción

Gasto Diario:

2.1.3. Personal

Señale sus deseos y valores en la vida.	Deje volar la imaginación y las emociones. Piense en términos de resultados y dibújelo o póngalo por escrito.
Piense en las actividades que debe llevar a cabo para conseguirlos.	Aplique una lluvia de ideas.
Ordene las actividades en secuencia.	Ordénelas por cronología e importancia.
Describa los resultados intermedios que espera lograr.	Para detectar a Tiempo las desviaciones y corregirlas de manera oportuna.
Determine los recursos necesarios.	Si hacen falta algunos, éste es el momento de buscarlos y hacerse de ellos.
Elabore su programación y distribución de Tiempo.	Programe un Tiempo para cada meta y actividad, incluso piense cuáles pueden ser paralelas para eficientar Tiempos. Considere el Tiempo total del proyecto y los Tiempos de revisión.

2.1.4. En la organización

La Filosofía de una organización (Visión y Misión), se convierte en el criterio para la evaluación y la toma de decisiones.

Le otorga continuidad, unidad y dirección a lo que se espera lograr.

La misión permite identificar las actividades a realizar y orientarlas hacia los resultados.

Como en toda labor de equipo, es importante que todos los involucrados participen y se comprometan.

Comience el trabajo de planear por prioridades, planee un Tiempo para posteriormente realizarlo con su grupo de trabajo.

- ¿Cuál es su misión personal en su grupo de trabajo?
- ¿Cuál es la misión de su grupo de trabajo?
- ¿Cuál es su visión personal en su grupo de trabajo?
- ¿Cuál es la visión de su grupo de trabajo?
- Piense en las actividades que se deben llevar a cabo.
- Ordene las actividades en secuencia.
- Describa los resultados intermedios que espera lograr.
- Determine los recursos necesarios.
- Elabore su programación y distribución de Tiempo.

2.2 PROTEJA SU TIEMPO A TRAVÉS DEL CONTROL DE SUS HÁBITOS. DIGA "NO" TAN FÁCILMENTE COMO CUANDO DICE "SI"

La habilidad para decir "NO" es esencial para quienquiera que aspire a incrementar su efectividad. Hay ocasiones en que un "NO" a Tiempo, le puede ahorrar minutos, horas e incluso días de esfuerzos innecesarios e indeseados.

Pero por razones de cortesía y culpabilidad, entre otras cosas, mucha gente se niega a ejercer su derecho a decir "NO", aún cuando saben que deben hacerlo.

2.2.1 Aquí hay cinco técnicas sencillas que le ayudarán



Sólo diga "NO" sin agregar "lo siento".
Diga "NO" y dé una razón.
Diga "NO" y dé una razón mayor.
Diga "NO" por el bien de ellos. (los demás)
Diga "NO" por sus propias y buenas razones.

Todas estas variaciones de "NO" requieren un grado de voluntad. Si la primera respuesta no funciona, escale su respuesta a un nivel tan alto como sea necesario para acabar con la persistencia de la otra persona.

Usted aprenderá el arte de decir "NO" tan fácilmente como dice "SI", si es que no quiere interrumpir sus prioridades, ignorar sus responsabilidades o hacer algo que en realidad no quiera hacer.

Incluso el arte de decir NO es conveniente aplicarlo con las autoridades, -por supuesto que con discernimiento y sabiduría- le reconocerán y respetarán si observan que sabe poner límites en beneficio de los resultados esperados para su puesto.

El beneficio esencial que se deriva de decir "NO" viene de cómo dice "NO", más que del hecho en sí de haberlo dicho. A través de ejercer su derecho a rechazar ciertas solicitudes, usted protege su Tiempo, lo que le permite mantenerse dentro de su programa de trabajo, apegarse a sus prioridades y conseguir sus metas.

2.3.1. REUNIONES DE TRABAJO EFECTIVAS

Preparación



- Defina el propósito de la reunión.
- Defina quién debe estar en la reunión y quién no es requerido.
- Defina la agenda de trabajo y defina Tiempos. (Distribuya la agenda antes de la reunión).
- Empiece a Tiempo.
- Haga una agenda y apéguese a ella (no incluir asuntos generales o varios).

Defina el método



Para lograr la tarea (proceso, participación, decisión, etc.).

Asigne tareas y responsabilidades



Fije fechas de control y entregas.

Maneje sus tiempos



Y concluya en la hora acordada (pida ayuda).

Maneje sus tiempos



De los acuerdos

Lleve un registro



De sus reuniones de trabajo.

Seguimiento



Anote los asuntos incompletos en la agenda de la próxima reunión. Edite y distribuya las minutas lo más pronto posible. Dé seguimiento a la realización de las tareas acordadas.

EJERCICIO: ESTUDIO DE CASO.

a) Analicemos una reunión

A las 9:00 horas algunas personas fueron convocadas a una reunión para las 13:00 AM. La mayoría de las personas llegó a las 13:15 o más tarde. Hubo la conversación usual antes de las reuniones, y a las 13:40 estuvimos listos finalmente para comenzar.

Empezamos a hablar de un tema que pensaba que habíamos resuelto la última vez. Al fin entramos en materia, pero varias personas que necesitaban tomar decisiones, enviaron a sus representantes que no tenían el poder de decidir y algunos ni siquiera sabían del tema. Tratamos de seguir adelante pidiendo que se hicieran presentaciones de los adelantos, pero nos dijeron que necesitaban más Tiempo y que no estaban preparados para presentar algo formalmente, que sólo podían comentar al respecto pero de manera extraoficial.

Entonces decidimos pasar a la discusión de cómo implementar el nuevo sistema. Hubo realmente grandes ideas, pero justo cuando las estábamos analizando, me llamó mi jefe y me perdí la mayor parte de la discusión. Cuando regresé todos estaban preparándose para irse. Les dije que el comité ejecutivo quería escuchar nuestro plan final dentro de quince días, y que debíamos tomar acciones rápidamente.

Terminamos discutiendo los beneficios de reunirnos la siguiente semana para escuchar sus avances, pero antes de establecer la fecha, varios de los participantes tuvieron que salir temprano. Acordé llamarlos para decirles la fecha de la reunión.

Cuando la última persona estaba saliendo, escuché que le dijo a otro "otra pérdida de Tiempo, cuando pude haber estado haciendo mi trabajo..."

¿Qué estuvo mal en esta reunión de trabajo?

¿Qué se hubiera podido hacer para corregir los problemas presentados?

b) Discusión grupal. Conclusiones:

EJERCICIO 5.2. - CONSIGNA:

Utilizar la grilla de evaluación de logros en una reunión de trabajo y presentar los resultados en el próximo taller.

Acciones	Sí	No	Como se puede mejorar
1. Se inició a Tiempo.			
2. Era necesaria la reunión.			
3. Estuvo la gente necesaria.			
4. Se indicó el propósito.			
5. Se logró el propósito			
6. Se siguió la agenda.			
7. Estaban usted y los demás preparados.			
8. Se definió y siguió un método para el proceso.			
9. Se mantuvo en el tema.			
10. Se alentó la participación.			
11. Se evitaron las interrupciones.			
12. Fue efectivo el Liderazgo			
13. Se retroalimentó el desarrollo de la reunión.			
14. Fueron claras las responsabilidades asignadas.			
15. Se resumieron los acuerdos.			
16. Se realizó un registro escrito de lo sucedido.			
17. Se previó el seguimiento.			
18. Se utilizó adecuadamente el Tiempo. (faltó o sobró)			
19. Se terminó a Tiempo.			

2.4. MAXIMICE EL TIEMPO DEL EQUIPO

Los conceptos más nuevos de la Administración y la estructuración de las organizaciones se basan en los equipos de trabajo: equipos autodirigidos, equipos de alto desempeño, equipos de negocios, redes, etc. En ocasiones paulatinamente y en otras radicalmente, han cambiado las relaciones tradicionales entre jefes y subordinados, así como entre los departamentos, divisiones, etc.

Para maximizar el Tiempo del equipo, deben analizar juntos la manera en que el equipo interactúa y administra su Tiempo. El resultado será mejor comunicación, coordinación y cooperación y un mayor respeto para cada uno de ellos por su Tiempo.







2.4.1 Decena de la administración del tiempo del equipo.

- Sea un modelo de la efectiva administración del tiempo.
- Comparta las habilidades de administración del tiempo con su equipo.
- Informe a todos los miembros del equipo los objetivos, prioridades, planes y programas para balancear y coordinar las actividades.
- Revise el tiempo que el equipo usa regularmente y establezca objetivos de mejora.
- Analicen juntos el flujo del trabajo del equipo y simplifiquenlo.
- Disminuyan los desperdiciadores de tiempo del equipo.
- Enfóquense en lo importante y no urgente.
- Reconozca el buen desempeño.
- Pida retroalimentación sobre qué necesitan para que utilicen su tiempo de manera más efectiva.
- Utilice una delegación efectiva y *empowerment*.

2.5. EJERCICIOS DE ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO

Ejercicio 5.1. - Consigna:

Realizar las siguientes tareas en forma individual con posterioridad al taller para reafirmar los conceptos relacionándolos con sus características. Utilicemos la grilla correspondiente.

 Señale sus deseos y valores en la vida.	Deje volar la imaginación y las emociones. Piense en términos de resultados y dibújelo o póngalo por escrito.
 Piense en las actividades que debe llevar a cabo para conseguirlos.	Aplice una lluvia de ideas.
 Ordene las actividades en secuencia.	Ordénelas por cronología e importancia.
 Describa los resultados intermedios que espera lograr.	Para detectar a Tiempo las desviaciones y corregirlas de manera oportuna.
 Determine los recursos necesarios.	Si hacen falta algunos, éste es el momento de buscarlos y hacerse de ellos.
 Elabore su programación y distribución de Tiempo.	Programe un Tiempo para cada meta y actividad, incluso piense cuáles pueden ser paralelas para eficientar Tiempos. Considere el Tiempo total del proyecto y los Tiempos de revisión.



En algunas empresas, cuando las personas se retiran puntualmente, hay otras que preguntan - ¿qué pasa, hoy trabajas medio día? A pesar de la importancia que se le dan a los resultados, todavía hoy existen empresas donde se evalúa más el tiempo que la persona permanece en el escritorio que los logros que haya obtenido.

Este es otro de los factores que disminuyen la eficiencia en el trabajo. Los modernos modelos de gestión de los recursos humanos probaron que una persona tiene mejor desempeño cuando se siente libre de manejar sus tiempos.

Salvo que el cumplimiento del horario esté relacionado con la línea de producción, en general, el manejo de los tiempos y las tareas debería ser responsabilidad del ocupante del puesto.

“El tiempo es dinero” decía Benjamín Franklin.



“El tiempo es dinero”, decía Benjamín Franklin. Sin embargo, el tiempo es más importante que el dinero. El tiempo es la vida misma. El hombre desea administrar su tiempo eficientemente no tanto para hacer dinero, sino con el propósito de disfrutar de la vida. El tiempo, a diferencia del dinero, no se puede ahorrar. Lo único que se puede hacer es aprender a manejarlo mejor.

La organización del tiempo sólo tiene sentido si se analizan las propias necesidades. Por eso, lo primero es que uno aclare sus ideas y, a partir de ahí, corregir determinadas actitudes y modos de comportamiento. Organizar el tiempo significa planificar para el futuro, pero también es disfrutar el tiempo aquí y ahora, reconocerlo como algo irrecuperable.

Un primer paso para comenzar a disfrutar más de su tiempo es elegir un día de la semana en el que saldrá a horario. Anuncie en su oficina que ha adquirido un compromiso ese día por el resto del año. Verá como todos lo aprueban y se concientizan de eso. Al principio se encontrará perdido, pero poco a poco podrá disfrutar de ese tiempo.

Continúe su organización del tiempo identificando aquellas tareas que no le agradan y evalúe nuevas formas de hacerlas o delegarlas.

Reduzca, poco a poco, su lista de prioridades. Verá que hay algunas que si deja de hacerlas no le cambian la vida. Trate de visualizar el tiempo a mediano plazo.

¿Se dio cuenta cuánto tiempo se desperdicia en reuniones? Trate de ir con los temas específicos que debe tratar. Trate de poner orden a los comentarios. Verá como a todos también les interesa desocuparse antes. Son pocos los que van a una reunión con un temario y menos los que informan del temario antes de ir a la reunión. Simplemente con eso se ahorrará un montón de tiempo.

Finalmente, **¿se puso a pensar para qué quiere tener tiempo?** No sea el caso de esas personas que tapan con su falta de tiempo alguna causa que nada tiene que ver con la necesidad de dedicárselo al trabajo.

Aprenda a disfrutar de sus tiempos libres, será una manera de reducir el stress que conlleva a enfermedades de la época que son más costosas que lo que puede aumentar sus ingresos.

Bloque 3.

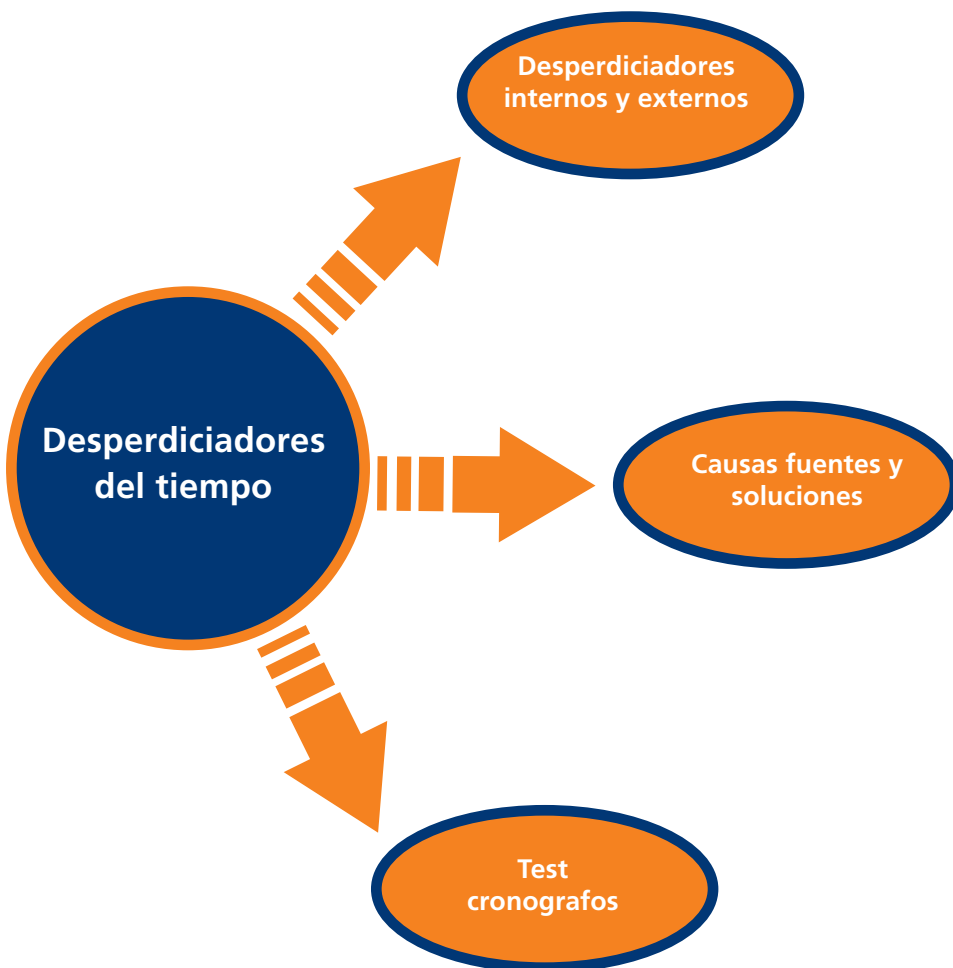
Desperdiciadores del Tiempo



OBJETIVO DE APRENDIZAJE



Eligirán las mejores soluciones para evitar los desperdiciadores internos y externos de tiempo, a partir de sus causas.



INDUCCIÓN

Los

“Robatiempos”

También las personas invertimos tiempo en actividades y tareas que no corresponden a los Cuadrantes 1 o 2: Lo Urgente - No Importante

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

Cuadrante III: Lo Urgente, No Importante: componen a este cuadrante todas las interrupciones, imprevistos, reuniones no planificadas, etc. En general, representan deseos y necesidades de las demás personas que se transforman en solicitudes explícitas hacia nosotros y nos distraen de las tareas de los Cuadrantes 1 y 2. Ceder a estas solicitudes es una tentación constante ya que de ellas deriva muchas veces nuestra popularidad y aceptación personal frente a las demás personas. Aunque podemos comprobar que el costo de ceder, significa postergar nuestros deseos y aspiraciones. Ejemplificamos este cuadrante con una frase habitual entre nosotros:

“Me pasé todo el día ocupado, pero siento que no hice nada de lo importante que tenía previsto”.

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

Privilegiar lo Importante, sobre lo Urgente

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



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

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

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

INTRODUCCIÓN

74 Claves para eludir los desperdiciadores de tiempo

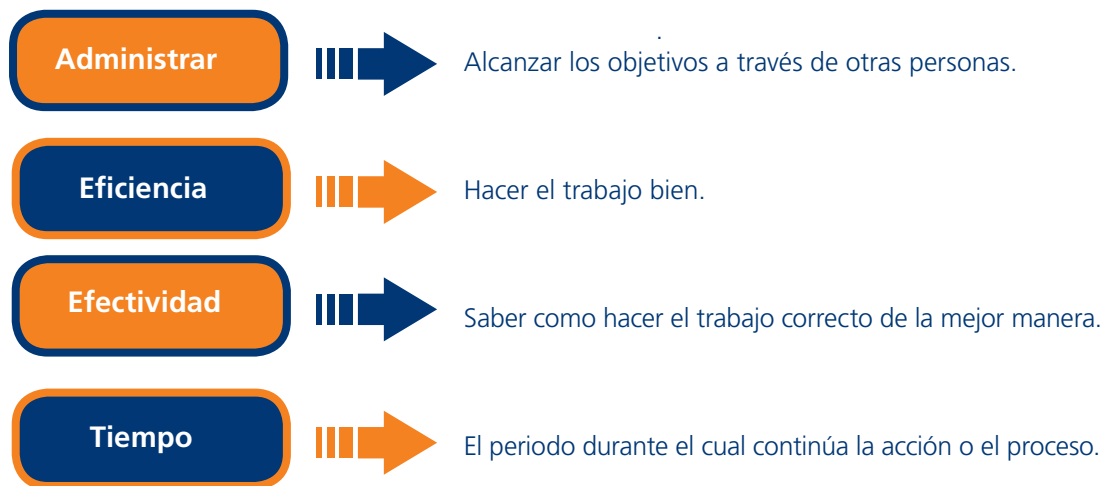
1. Deje de ser perfeccionista.
2. Trate su lugar de trabajo como un espacio para lograr la máxima eficacia.
3. Disponga de altos niveles de energía.
4. Establecer por escrito sus metas y objetivos facilita su logro.
5. Siempre asigne fechas límite para alcanzar sus metas.
6. Divida sus grandes metas en un conjunto de metas más pequeñas.
7. Adquiera el hábito de planificar todos los días.
8. Determine la importancia de cada tarea programada.
9. Al planificar piense en resultados, no en tareas.
10. ¡Evite las distracciones!
11. Cree el hábito de planificar el día siguiente, antes de acostarse.
12. En tareas complejas, desarrolle un mapa que clarifique todo el proceso.
13. Prepare por anticipado las reuniones en las que participe.
14. Al planificar, considere un 10 a 15% para imprevistos.
15. Habitúese a dejar las cosas en su sitio cuando termine de utilizarlas.
16. Evite acumular papeles en su mesa de trabajo.
17. Comience realizando las tareas más complejas y pesadas primero.

18. Haga de la puntualidad un hábito.
19. Procure ajustarse al orden de importancia de sus tareas.
20. Realice las tareas rutinarias en las horas de menor energía.
21. Busque formas de simplificar y facilitar las tareas rutinarias.
22. Elimine las interrupciones personales.
23. Aprenda a decir "NO" cuando sea necesario.
24. Elimine desplazamientos innecesarios.
25. Siempre que sea posible, agrupe todas las pequeñas tareas para realizarlas en forma simultánea.
26. Utilice un sistema visible para medir el avance en sus proyectos.
27. Delege siempre que le sea posible, pero mantenga el control.
28. Mantenga siempre a la mano su planificador personal.
29. Aprenda técnicas de lectura rápida.
30. Cree y revise periódicamente una lista recordatoria de compromisos futuros.
31. Dedique una semana a verificar cómo está utilizando su tiempo.
32. Mantenga un registro del tiempo que toma la realización de cada trabajo.
33. Evalúe qué tipo de tareas deja siempre para más tarde.
34. Sopesa las consecuencias que conlleva postergar las tareas.
35. El tiempo es un recurso limitado.
36. Afronte sus tareas con actitud relajada.
37. Cree un ambiente de trabajo que potencie su energía y creatividad.

38. Es más importante elegir el destino correcto que la velocidad de avance.
39. Prevea el tiempo de desarrollo de cada tarea.
40. Siempre que sea posible, trate de terminar cada tarea de una vez.
41. Aprenda a lidiar con lo inesperado.
42. Trate diariamente de generar pequeños incrementos de productividad.
43. Evite utilizar papelitos sueltos para registrar ideas o compromisos.
44. Prepare todo lo necesario antes de iniciar cualquier labor.
45. Utilice todas las herramientas que le ayuden a ser más efectivo.
46. ¡Tome acción de manera inmediata!.
47. Comience su jornada generando una inercia positiva.
48. Hábituese a comenzar pronto por la mañana.
49. Pregúntese frecuentemente ¿Cuál es el mejor modo de usar mi tiempo ahora mismo? (“Pregunta de Oro”).
50. Trabaje con consistencia.
51. Tome el tiempo necesario para aprender lo que le haga más efectivo.
52. Conviértase en una persona de acción.
53. Comience ya a alimentar el “ciclo del éxito”.
54. Convierta las tareas que hace a diario en poderosos hábitos.
55. Imagine que sólo tiene medio día para realizar el trabajo de todo el día.
56. ¡Premie sus resultados!.

57. Cuando una tarea se dificulta, intente comenzar por un punto que no sea el principio.
58. Trate de reducir la energía gastada duplicando procesos creativos.
59. Actúe como su propio entrenador.
60. Enfrentese a los retos y dificultades dándoles la cara.
61. Cree el hábito de tomar decisiones en forma rápida y efectiva.
62. Minimice el tiempo que invierte en preparar respuestas.
63. No reste importancia a los pequeños ladrones del tiempo.
64. Reconozca cuándo se hace necesario un cambio de rumbo.
65. Aproveche la inercia que genera ponerse en movimiento
66. Comprométase con alguien que le importe, para reforzar su determinación.
67. Piense antes de actuar.
68. Convierta las tareas tediosas en algo agradable de realizar.
69. Antes de iniciar un trabajo, visualícelo como si ya estuviese terminado.
70. Analice las razones para postergar una tarea contra los beneficios de teminarla.
71. Piense en alguien a quien admire por sus resultados y actúe como él.
72. Convierta las tareas tediosas en algo agradable de realizar.
73. Venza la postergación postergando la postergación.
74. El tiempo es cada vez más escaso. No lo malgastemos.

3.1. DESPERDICADORES INTERNOS Y EXTERNOS. RECORDEMOS:



3.1.1 Desperdiciadores internos

Son aquellos generados internamente o autogenerados y constituyen obstáculos a nuestras actividades; entre los más comunes se encuentran:

- **Falta de objetivos delimitados y claros, prioridades y plazos.**
- **El escritorio amontonado y la desorganización personal.**
- **La delegación ineficaz.**
- **El involucrarse innecesariamente en asuntos de rutina.**
- **Tratar de abarcar demasiado al mismo Tiempo.**
- **Hacer estimaciones de Tiempo irreales.**
- **Indecisión y dejar para mañana lo que se puede hacer hoy.**

3.1.3 Principales desperdiciadores del tiempo

- Interrupciones telefónicas.
- Falta de prioridades.
- Hiperdedicación.
- Visitas casuales.
- Juntas.
- Delegación poco efectiva.
- Administración por crisis.
- Apresuramiento.
- Rutina y cosas triviales.
- Papeleo y lectura.

Independientemente de la lista anterior se encuentran otros desperdiciadores del tiempo como son:

- La tardanza;
- Información inadecuada, imprecisa y demorada;
- Tareas sin terminar;
- Falta de autodisciplina; entre otros

3.2. CUADRO DE CAUSAS, FUENTES Y SOLUCIONES

Causas de pérdida de tiempo (desperdiciadores)	Fuentes	Soluciones
<p>1. Interrupciones telefónicas</p>	<p>Falta de autodisciplina. Deseo de ser informado y participar.</p>	<p>Seleccione y agrupe las llamadas. Sea breve. No participe, excepto en aquello que sea esencial.</p>
<p>2. Falta de prioridades</p>	<p>Ausencia de objetivos y metas</p>	<p>Defina por escrito objetivos y metas. Comente las prioridades con sus subordinados.</p>
<p>3. Hiperdedicación</p>	<p>Intereses muy amplios, confusión e incapacidad para fijar prioridades.</p>	<p>Diga no, haga primero las cosas que van primero. Desarrolle una filosofía personal del tiempo.</p>
<p>4. Visitas casuales</p>	<p>Propensión a ser sociable. Incapacidad para decir no.</p>	<p>Hágalo en otra parte encuentre a sus visitas en el exterior. Sugiera un desayuno. Si es necesario manténgase de pie durante la conferencia.</p>
<p>5. Junta</p>	<p>Temor a la responsabilidad de las decisiones. Hipercomunicación. Liderazgo deficiente.</p>	<p>Tome decisiones sin reuniones previas. Tome decisiones aunque carezca de algunos datos. Desaliente las reuniones innecesarias. Organice únicamente las necesarias. Utilice agenda. Sujétese al tema y prepare minutas concisas.</p>

Causas de pérdida de tiempo (desperdiciadores)	Fuentes	Soluciones
<p>6. Delegación poco efectiva</p>	<p>Temor a la incapacidad y competencia de los subordinados.</p>	<p>Capacite, permita errores, reemplace si es necesario. Delegue plenamente el crédito. Equilibre las cargas de trabajo. Integre a su equipo.</p>
<p>7. Administración por crisis</p>	<p>Ausencia de planeación. Orientación hacia la acción. Tener éxito sin ella. Estimaciones irreales del Tiempo. Orientación hacia los problemas. Resistencia de los subordinados a comunicar malas noticias.</p>	<p>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. Considere mayor tiempo. Considere las interrupciones. Oriéntese hacia las oportunidades. Aliente la rápida transmisión de la información, esencial para una acción correctiva oportuna.</p>

Causas de pérdida de tiempo (desperdiciadores)	Fuentes	Soluciones
<p>8. Apresuramiento</p>	<p>Impaciencia frente a los detalles.</p> <p>Responder a lo urgente.</p> <p>Falta de previsión.</p>	<p>Tómese tiempo para hacer bien las cosas.</p> <p>Distinguir lo urgente de lo importante.</p> <p>Tómese Tiempo para planear, reditúa su valor.</p>
<p>9. Rutina y cosas triviales</p>	<p>Falta de prioridades.</p> <p>Hipervigilancia de los subordinados.</p> <p>Resistencia a delegar, sensación de mayor seguridad al tratar con los detalles de la operación.</p>	<p>Determine, concéntrese en las metas.</p> <p>Delegue, luego deje la responsabilidad a sus empleados. Supervise los resultados no los detalles ni los métodos.</p> <p>Reconocer que sin delegación, es imposible lograr que las cosas se hagan a través de los demás.</p>
<p>10. Papeleo y lectura</p>	<p>Explosión de conocimientos.</p> <p>Computadoritis.</p>	<p>Lea selectivamente.</p> <p>Administre por excepción los datos de la computadora.</p>

3.3 TEST CRONÓGRAFOS

A continuación se presentan una serie de aspectos considerados como desperdiciadores del Tiempo, revise con cuidado cuáles influyen en el uso efectivo de su Tiempo y tenerlos presente a diario. Contemplando la siguiente frecuencia.

1. Nunca lo hago
2. Casi nunca lo hago
3. Ocasionalmente lo hago
4. Casi siempre lo hago
5. Siempre lo hago

Sume cada grupo y divida para obtener el promedio.

Uso del teléfono

- _____ 1. Establezco una hora específica para efectuar mis llamadas.
- _____ 2. Establezco prioridades para las llamadas más importantes durante el día
- _____ 3. Organizo la información que necesito antes de efectuar una llamada.
- _____ 4. Evito socializar por teléfono, y sin dejar de ser amable, voy directamente al asunto que debo tratar.

PROMEDIO _____

Visitantes inesperados

- _____ 5. Atiendo sólo a las personas que tienen cita previa o que lleven un asunto específico a tratar.
- _____ 6. A los visitantes inesperados les doy cita para atenderlos otro día.
- _____ 7. Investigo el objeto de la visita y determino de inmediato la conveniencia de dedicar Tiempo a ello.
- _____ 8. Recabo con anticipación la información necesaria para dar respuesta a los visitantes.

PROMEDIO _____

Juntas

- _____ 9. Cuando asisto a una junta conozco de antemano el propósito y programa de la misma.
- _____ 10. Al efectuarse una junta sólo nos encontramos los directamente involucrados.
- _____ 11. Las juntas inician y terminan en el Tiempo establecido.
- _____ 12. Al término de la junta se cuenta con conclusiones y acuerdos concretos para cada uno de los participantes.

PROMEDIO _____

Desorganización personal

- _____ 13. Realizo una sola actividad a la vez y hasta terminarla.
- _____ 14. Tengo clasificadas mis prioridades personales y laborales y me apego a ellas.
- _____ 15. Encuentro fácilmente los documentos en mi escritorio, archivo o lugar de trabajo en general.
- _____ 16. Manejo y atiendo un sólo asunto a la vez, sin mezclarlos ni dejarlos inconclusos o a medias.

PROMEDIO _____

Delegación poco efectiva

- _____ 17. Turno actividades o funciones a otras personas que puedan realizarlas.
- _____ 18. No empleo mucho Tiempo en corregir el trabajo de otros.
- _____ 19. No acaparo actividades que puedan realizar mis subordinados.
- _____ 20. Confío en mi personal para el logro de los objetivos, a pesar de las modificaciones en los métodos de trabajo.

PROMEDIO _____



Falta de planeación

- _____ 21. Al iniciar mis actividades me aseguro de tener a la mano la información, materiales o equipo que voy a utilizar.
- _____ 22. La tarde anterior o al inicio de mi jornada laboral reviso las actividades pendientes y las clasifico por orden de importancia o urgencia.
- _____ 23. Identifico los objetivos diarios o semanales y con base en ellos establezco mi plan de actividades.
- _____ 24. Preveo las necesidades a futuro de proyectos o material que se requerirá.

PROMEDIO _____

Inhabilidad para decir NO

- _____ 25. Puedo negarme a realizar actividades que no son de mi competencia y que no tengo porqué realizar.
- _____ 26. Sólo me comprometo a realizar actividades que sí puedo cumplir.
- _____ 27. Sugiero acciones o información, pero no realizo el trabajo que les corresponde a otros.
- _____ 28. No me incomoda el provocar el descontento de otros por negarme a realizar algo que a esa persona le corresponde.

PROMEDIO _____

Comunicación deficiente

- _____ 29. Repito las instrucciones recibidas para confirmar que cuento con toda la información necesaria.
- _____ 30. La información que recibo y transmito es concreta, precisa y oportuna.

- _____ **31.** Cuando tengo duda respecto a alguna actividad u objetivo, formulo las preguntas necesarias.
- _____ **32.** Sé escuchar atentamente y comprender los mensajes ocultos en la comunicación de las personas.

PROMEDIO _____

Falta de control

- _____ **33.** Termino todas las actividades que inicio.
- _____ **34.** No tengo actividades rezagadas ni fuera de plazo o vencidas.
- _____ **35.** Conozco cuáles son los puntos críticos de mi actividad y los controlo perfectamente.
- _____ **36.** Cuento con indicadores cuantitativos y cualitativos que me permiten identificar oportunamente si se presentan o no desviaciones a mis planes originales.

PROMEDIO _____

Falta de decisiones

- _____ **37.** Cuando se presenta algún problema analizo los hechos y las suposiciones y determino las posibles alternativas.
- _____ **38.** Para resolver un problema, consulto a los especialistas y a los involucrados o a las fuentes directas de información.
- _____ **39.** Tomo las decisiones oportunamente.
- _____ **40.** Respaldo mi decisión con información veraz y oportuna.

PROMEDIO _____

Uso del internet

- _____ 41. Establezco una hora específica para revisar mis correos electrónicos.
- _____ 42. En la organización tenemos un sistema para efficientar el uso del correo electrónico (copiar mensajes sólo a los directamente involucrados, dedicar Tiempo sólo a los relevantes, no enviar basura, no chatear, eliminar los no deseados etc.).
- _____ 43. Cuando navego lo hago en forma eficiente, sólo para obtener información relevante.
- _____ 44. Cuento con los avances tecnológicos suficientes para optimizar la velocidad de conexión y trabajo.

Para calificar este cuestionario en primer lugar efectúe la suma total de los puntos que anotó, por ahora no tome en cuenta los promedios

SUMA TOTAL _____

A continuación señale en la escala siguiente el valor obtenido.
El uso de mi tiempo a nivel general lo puedo calificar de:

0	25	50	75	100
M	R	B	MB	E

3.4 EJERCICIO INDIVIDUAL POSTERIOR AL TALLER.



Lea las “74 claves para eludirlos administrando mejor su Tiempo” en la pág. 53.
Establezca una solución para cada uno de los desperdiciadores personales, internos y externos del tiempo, que identifique en la lista realizada durante el taller, ya que al advertirlos sabrá cual es el punto inicial que debe atacar.
Comentamos los resultados en la próxima reunión.

Ahora anote el promedio de cada uno de los factores que integran este cuestionario

FACTOR

- A** Promedio: _____ Individual
- B** Promedio: _____ Familiar
- C** Promedio: _____ Trabajo
- D** Promedio: _____ Pasatiempos
- E** Promedio: _____ Salud

Compare el puntaje obtenido en cada factor con la segunda escala:

- 0 a 1 =** Mal uso del tiempo en ésta área.
- 1 a 2 =** Regula uso del tiempo en ésta área.
- 2 a 3 =** Buen uso del tiempo en ésta área.
- 3 a 4 =** Muy Buen uso del tiempo en ésta área.
- 4 a 5 =** ¡Felicidades! Se tiene un excelente uso del tiempo.



En vista de que no podemos incrementar la cantidad de tiempo que recibimos, la calidad del tiempo se convierte en la única variable. **Tu tiempo es tuyo y no pertenece a nadie más.** Sólo tú puedes mejorar la calidad de tu tiempo. En última instancia, usas tu tiempo como lo deseas.

La forma como usas tu tiempo define quién eres, más aún que lo que dices, lo que vistes, los amigos que eliges, lo que piensas. Mucha gente dice algo y hace lo contrario, por ejemplo: mucha gente identifica a su familia como el aspecto más importante en su vida y sin embargo, invierte muy poco tiempo en actividades. Tu compromiso para administrar tu tiempo es realmente un compromiso contigo mismo y con lo que es importante en tu vida.

Un aprovechamiento adecuado del tiempo permite al gerente disfrutar de su trabajo y su descanso. La autodisciplina significa fuerza de voluntad para hacer las cosas que deben hacerse antes que las que queremos hacer porque nos son más fáciles o agradables. Enfrentarnos a los asuntos en vez de posponerlos, nos dará más tiempo para hacer las cosas. Puesto que es nuestro tiempo lo que estamos gastando, somos nosotros quienes debemos dominarlo, y no dejar que él nos domine. Y nadie podrá dominar su tiempo mientras no esté primero dispuesto a dominarse a sí mismo.

El uso de nuestro tiempo es el resultado de cientos de pequeñas y grandes elecciones cada día, cada hora y aún cada minuto.

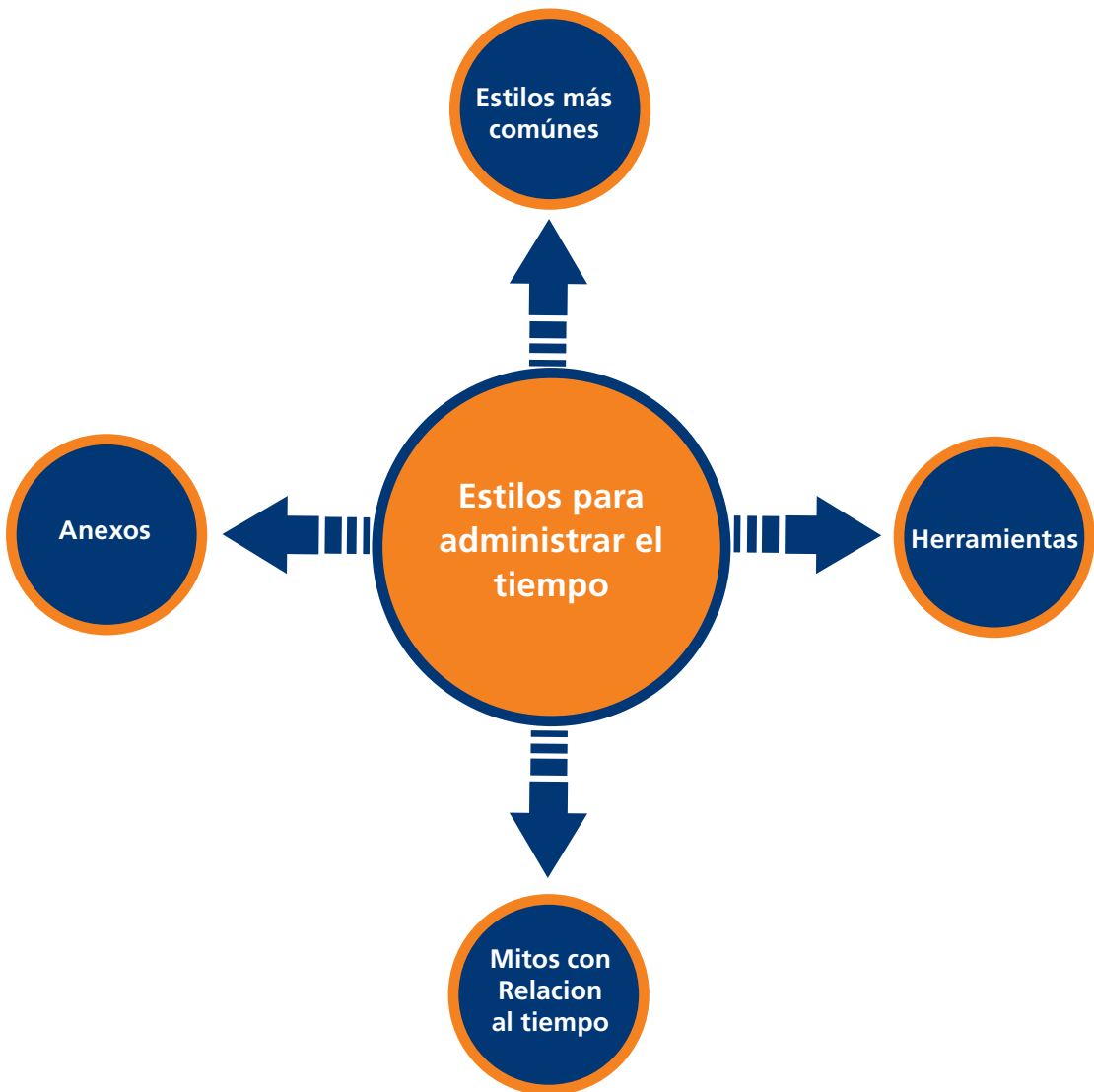
Bloque 4.

Estilos para Administrar el Tiempo



OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Aplicarán herramientas para aprovechar las fortalezas de su estilo de administración del tiempo así como el estilo del grupo, en diferentes situaciones de trabajo.



INDUCCIÓN

En el campo de la Semiología encontramos que el tiempo establece una linealidad que produciría efectos en el discurso. La temporalidad le impone una secuencia al lenguaje oral o escrito, las rupturas son observables en la patología y en algunas creaciones artísticas.

La trama de un relato literario o la simple narración coloquial de un hecho cotidiano determina relaciones del tipo causa y efecto que condicionaría la aparición de juicios de valor, en términos bueno-malo; recompensa-castigo.

Desde el Psicoanálisis la investigación de los procesos psíquicos constituye una ruptura con la concepción de temporalidad conocida. A partir del Psicoanálisis es posible establecer otros ordenamientos en la categorización del tiempo y re-pensar sus efectos en el discurso.

Un análisis de los orígenes del tiempo podría aportar una mejor comprensión de sus efectos no sólo en el lenguaje sino también en la estructuración del pensamiento.

Orígenes del tiempo en occidente.



La experiencia temporal de nuestra cultura es el fruto de un largo proceso, una construcción que se inicia a principios de la Edad Media, bajo el imperio de la Iglesia Católica. La reforma del almanaque Juliano tiene como objetivo poner concordancia entre el año solar y el año civil y aunque fue aceptado por la mayoría de las naciones fue también combatido, estableciéndose tardíamente en Alemania (1669), Inglaterra (1752) y Rusia - en gran parte de ella- (1878).



La instalación del almanaque gregoriano constituye una universalización del tiempo, *el punto final de un proceso que comenzó mucho antes.*

El tiempo tal como lo conocemos en la actualidad, en su transcurrir y en la posibilidad de fechar eventos, fue durante siglos propiedad de la Iglesia. El hombre de la Edad Media no sabe apreciar con exactitud el paso del tiempo. En la práctica los acontecimientos se sitúan en relación con las grandes fiestas, el laico sólo tiene del tiempo una experiencia concreta - tal como sucede en los niños -, la reflexión intelectual, los cálculos precisos son patrimonio de unos pocos clérigos, todos los demás conocen sólo la alternancia del día y la noche, del invierno y el verano. Su tiempo es el de la naturaleza y el ritmo de las tareas agrícolas. La Iglesia recoge y ordena la experiencia, y en los pórticos de las grandes catedrales se ilustra cada mes con una actividad.

Los cronistas y novelistas son muy poco precisos, se contentan con fórmulas oscuras del tipo "en tiempos del rey Enrique", "hacia la época de Pentecostés", "Cuando los días se alargaron."

"Cuando los días se alargaron", etc.

La Iglesia recortó el día en horas, en un ritmo regulado por las campanas del monasterio.

Las horas están lejos de ser iguales entre sí, varían con la latitud, la estación del año o la aplicación o bien el campanero. En Inglaterra se tocan antes que en el continente, tanto que no terminará designando en inglés al mediodía.

Existen innumerables relatos con respecto a la exactitud a veces cruel con que se celebraban los oficios. Tres velas en una noche o bien el campanero puede calcular las horas según las páginas que ha leído y las oraciones y salmos que ha recitado.

Las semanas, los meses, obedecen a complicados cálculos sólo para iniciados, que los laicos, tanto el caballero, como el campesino, no pueden comprender.

En razón del hábitat en que realizaban su actividad el campesino y el señor feudal, se mantenía una estrecha relación con la naturaleza, los devocionarios laicos ligaban ésta al tiempo sagrado.

En el ámbito urbano la relación se va tornando cada vez menos directa, el mercader tiene que manejar el tiempo de manera diferente, la división profesional de la jornada se rige por leyes propias, y el transcurrir se traduce en dinero. Este tiempo necesita un largo período, ya que la Iglesia considerará por mucho tiempo irreconciliables términos como beneficio y salvación.

La experiencia temporal se subordina a la producción: el descanso y el esparcimiento, contemplan sólo el aumento del rendimiento del alumno / obrero.

El ocio, potencialmente un pecado al igual que en la Edad Media, merece castigo. La expulsión del sistema. Las horas-hombre no ubicables como fuerza de trabajo, son acogidas por la cárcel o el manicomio, instituciones creadas en simultaneidad con la fábrica.

INTRODUCCIÓN

¿*Cuáles serían las ventajas de una investigación orientada a una historización del tiempo?* Aún no lo sabemos.

Su justificación residiría en abrir un espacio para tratar de comprender, en el marco de la teoría psicoanalítica la instauración de los procesos de pensamiento a través de un relevamiento histórico. El riesgo sería -como lo expresa Freud en



El malestar en la cultura

- que al equiparar el desarrollo cultural al desarrollo psíquico del individuo, se cayera en meras analogías.

La universalización del tiempo occidental, cuya tramitación estuvo en manos de la Iglesia establece una continuidad, y una cualificación del tiempo. La primera tiene como consecuencia una teoría completa del mundo; la segunda implica que el tiempo está provisto de cualidades: bueno-malo, con su consiguiente recompensa - castigo.

Sería lógico pensar en los términos de una de las ideas de Bion

“Para toda indagación científica ya sea para personas o cosas es posible que nos estemos desarrollando dentro de un campo de pensamiento (una cultura, e incluso una cultura provisoria) por el que sufrimos la dolorosa convicción de que no conduce a nuestro bienestar”.

Considero que un análisis histórico de una de nuestras más preciadas construcciones develaría un no-tiempo con leyes propias, que ligaría series de fenómenos en secuencias no lineales, 'descausalizadas', estableciendo redes conceptuales que casi no pueden ser formuladas, pero de las que podemos dar cuenta en nuestra experiencia clínica.

El Psicoanálisis que como práctica revela la atemporalidad a través de los procesos psíquicos (-en la cual el no-tiempo escapa a una cualificación moral o por lo menos religiosa-), ¿podría como ciencia ampliar la capacidad del pensar? En el sentido que utiliza Bion este concepto, ampliando la tolerancia a la frustración, sin asumir la omnisciencia como sustituto del aprendizaje. El psicoanálisis o cualquier otra ciencia que despegue a la experiencia temporal de cualificación y por lo tanto de una falsa causalidad.

“Y si no hubiese nada ni nadie más allá del tiempo? Entonces el hombre estaría condenado y tendría que aprender a vivir cara a cara esta terrible verdad”.

4.1 ESTILOS MÁS COMUNES

Cada persona tiene diversos niveles de habilidad para administrar su Tiempo.

Estilos	Definición	Características	Problemas
Saltón	"Salta de una cosa a otra y muchas cosas se le quedan empujadas".	Se distraen con facilidad. Les gusta variar y cambiar el ritmo. Quieren satisfacción inmediata. Les gusta sentirse ocupados.	Están : aburridos, frustrados, angustiados. Aceptan demasiadas interrupciones innecesarias, llamadas telefónicas, etc.
Ultraperfeccionista	"Nunca tiene Tiempo para hacer el trabajo como quiere hacerlo".	Se fija altas normas que no son realistas. Quiere hacer todo a la perfección.	No distingue entre normas y expectativas sobrehumanas. Trata de complacer a alguien en su pasado. Se creen capaces de hacerlo todo por sí mismos, y hacerlo bien.
Alérgico a los detalles	"No tiene paciencia para hacer el seguimiento de un proyecto porque detesta los detalles".	Se esconden trabajando y viviendo en el ojo del huracán. Son audaces. Les gustan los proyectos difíciles. Se dedican a muchas actividades a la vez. Pasan por alto incontables detalles esenciales.	Les gusta encargarse del problema global. Son demasiado impacientes para hacer seguimiento. Les gusta moverse rápidamente y por eso se resisten a las labores de rutina.

Estilos	Definición	Características	Problemas
Indeciso	“Cuando se les ofrecen diversas alternativas, no saben por cuál decidirse”.	<p>Está siempre entre “debo” o “no debo”. Pierden el Tiempo y energía hasta que se hayan reunido todas las opciones.</p> <p>Se sienten tan abrumados que no saben por donde empezar.</p>	<p>No saben lo que realmente quieren. Temen que su elección no sea acertada. No saben cómo empezar a actuar. Tienen miedo de lo desconocido.</p> <p>No están seguros de contar con la información suficiente. Tienen demasiadas alternativas para escoger.</p>
Decidioso	“Esperan hasta el último momento para poner manos a la obra”.	<p>Se sienten hostiles, enojados o resentidos. Les gusta enfrentarse a los obstáculos de última hora.</p> <p>Corren contra el reloj. Se resisten a una vida bien estructurada.</p>	<p>No saben calcular el Tiempo. La tensión los estimula. Creen que necesitan presión para poder cumplir.</p>

4.1.1 ¿Cómo superar los problemas de cada estilo?

Saltón



Disminuya un momento su velocidad. Elige el mayor número de distracciones e interrupciones que le sea posible. Cierre la puerta y descuelgue el teléfono durante un Tiempo.

Estructure de alguna manera su jornada de trabajo escogiendo unas pocas tareas de alta prioridad para ejecutarlas durante sus periodos de más alto nivel de energía. Concentre sus esfuerzos durante el periodo de Tiempo que le sea posible. Divida los proyectos en mini-metas y avance paso a paso.

Utilice un cronómetro o algún otro mecanismo que le recuerde que debe cumplir su programa de trabajo. Trate de hacer frente a la frustración, a la angustia y al aburrimiento en una forma positiva y productiva.

Tómese el Tiempo necesario para descansar y prémiese por el camino recorrido.

Ultraperfeccionista



Mire primero a lo básico. Compare lo que usted da por sentado y que sea realmente lo que se requiere de acuerdo a la realidad de la situación.

Observe que sus normas pueden ser innecesariamente elevadas.

Diga no a nuevas actividades que pueden recargarlo demasiado.

Identifique las actividades de alta prioridad en que los resultados son suficientemente importantes para justificar las más altas normas. Conceda menos atención y esfuerzo a actividades de inferior prioridad.

Aprenda a delegar eficazmente. Reservar para sí las actividades con las cuales goza y que sólo usted puede llevar a cabo.

Si teme hacer un trabajo menos que perfecto, imagine lo peor que podría ocurrir en ese caso. ¿Es una verdad tan terrible? ¿Podría manejar la situación?

Tómese el Tiempo necesario para descansar y prémiese por el camino recorrido.

Alérgico a los detalles



Establezca rutinas sencillas, básicas para seguirlas.

Minimice el problema de los olvidos.

Anote sus ideas.

Coloque recordatorios en lugares visibles.

Tenga a la mano todos los materiales y equipo que necesite para las diversas actividades del día.

Solicite ayuda de una persona que le ayude a idear procedimientos de seguimiento y póngalos en práctica.

Tómese el Tiempo necesario para descansar y prémiese por el camino recorrido.

Indeciso



Aprenda a evaluar sus necesidades y deseos.

Dése cuenta de que en la mayoría de las situaciones no hay elecciones equivocadas. Cualquier resultado, bueno o malo, proporciona experiencia que se puede utilizar para mejorar su capacidad de toma de decisiones.

Divida sus decisiones en una serie de pasos pequeños, fijando para cada uno una fecha tope.

Puntualice sus temores para poder entenderse con ellos. Consulte el caso con amigos de confianza.

Ponga atención a sus intuiciones, sus corazonadas.

Tómese Tiempo para tranquilizarse y prémiese por el camino recorrido.

Decidioso



Tome conciencia de cuánto Tiempo necesitan realmente las cosas y mida el Tiempo de su trabajo.

No espere la inspiración para iniciar un trabajo. Proponga un plan para empezar ya.

Fije mini-metas para sentir satisfacción en su trabajo. Adelante las fechas tope.

Consulte su lista de “cosas por hacer” para asegurar que no está postergando los asuntos críticos. Si le gusta dilatar las cosas, dilate sólo las pequeñas y menos importantes.

Tómese Tiempo para tranquilizarse y prémiese por el camino recorrido.

4.2 HERRAMIENTAS PARA ADMINISTRAR EL TIEMPO



Priorización

Consiste en precisar cuanto antes los aspectos de trabajo que son obsoletos y de los cuales puede prescindirse. Es en extremo importante para programar las actividades diarias. Para establecer prioridades es posible utilizar las primeras letras del abecedario:

a.

De gran valor (actividades a hacerse en ése momento).

b.

De mediano valor (actividades que se pueden posponer).

c.

De poco valor (actividades a realizar de poco a poco).



Delegación

Delegación de los aspectos que ya han dominado sus subalternos, con la ventaja de que el Tiempo sobrante es dedicado a actividades que ameriten desarrollo y así crear el desafío para los empleados subalternos.



Guías de Planeación

Calendario. La mayor parte de la gente posee calendarios de alguna clase: de pared, escritorio, etc. Aquí se anotan las actividades de negocio, citas con el médico, fechas importantes y otras cosas.

Lista de actividades. Todos hemos reconocido alguna vez la importancia de listas las actividades y cualquiera sabemos que si funciona; esto ahorra Tiempo y energía.

Guías de planeación semanal. El plan semanal constituye un valioso auxiliar en la Administración del Tiempo, incluye: llamadas telefónicas, juntas, almuerzos, reportes, correspondencia, etc.



Organizar el desorden

Desorden: mantener cosas en exceso que no están clasificados, no tienen utilidad, no tienen un lugar.

Podemos resolver:

- Limpiando el lugar.
- Clasificando.
- Ordenando.

4.3 MITOS CON RELACION AL TIEMPO

1. Actividad.	Las personas más activas logran más (actividad vs. resultados).
2. Decisiones demoradas.	Las decisiones demoradas son las mejores.
3. Eficiencia vs. Eficacia.	El más eficiente es el más eficaz.
4. Trabajo Duro.	El que más trabaja, más logra.
5. Omnipotencia y Omnipresencia.	Sólo yo puedo hacer lo correcto.
6. Demasiado Trabajo.	La mayoría de los vendedores. Justifican "falta de tiempo" "por exceso de trabajo"

4.3.1 Tips sobre el Tiempo

- El Tiempo dedicado a planear nunca se malgasta, a lo largo es un ahorro.
- El agotamiento se evita programando una vida, no sólo un día.
- Administrar el Tiempo significa hacer cosas con más eficacia, no solo con más rapidez (eficiencia).
- Los planes deben ponerse por escrito y deben señalar una meta de Tiempo.
- Mide el avance y actúa para mantenerlo conforme a lo esperado (lo que no se mide no se mejora).
- La disciplina es un elemento fundamental en una eficaz Administración del Tiempo.

4.3.2 Reflexiones sobre el Tiempo



¿Qué es el Tiempo?

- Segundo, minutos, horas, días.
- Semanas, meses, años...relojes, agendas, calendarios.
- Es intangible.
- No se puede detener.
- No lo podemos comprar, rentar, vender, prestar, pedir, guardar, multiplicar, manufacturar. Solo lo podemos gastar.
- No lo podemos aumentar o reducir.
- Es un recurso no renovable.
- Irrecuperable.
- El Tiempo es oro, dinero, es vida y muerte...



Somos nosotros los que hacemos que las cosas sucedan

- Evita posponer.
- No decidir en forma apresurada.
- Evitar interrupciones.
- Evitar la telefonitis.
- Ser práctico.
- No confiar todo a la memoria.
- Usar la agenda.



Una persona exitosa

- Hacer más en menos Tiempo.
- Organizar las cosas en función del Tiempo.
- Organizar los recorridos.
- Nosotros administramos, repartimos.

// De nosotros depende hacer nuestro Tiempo productivo //



4.4 ANEXOS:

Diagrama Conceptual del Tiempo
Diagrama de Flujo del Tiempo

Diagrama Conceptual del Tiempo

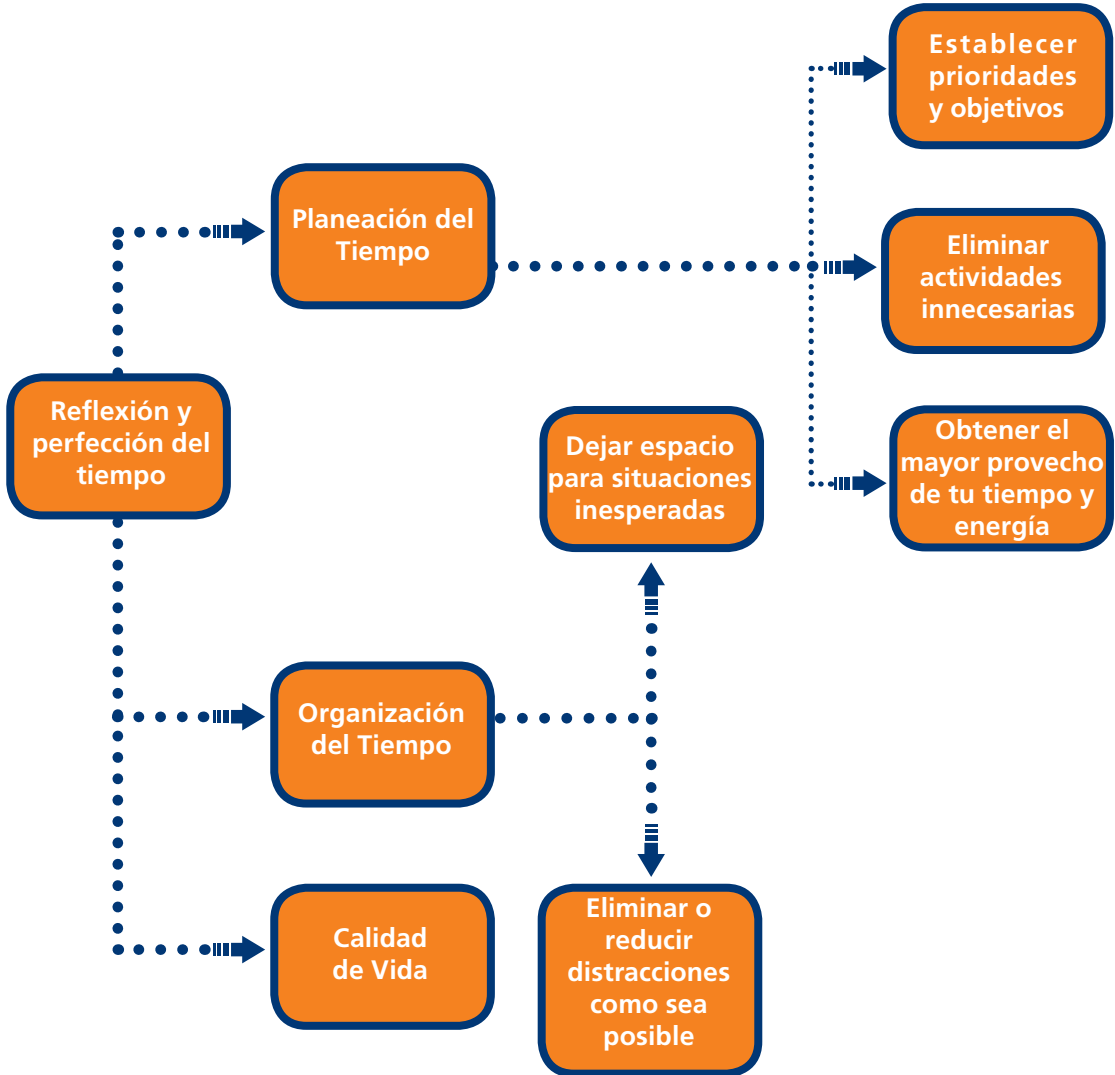
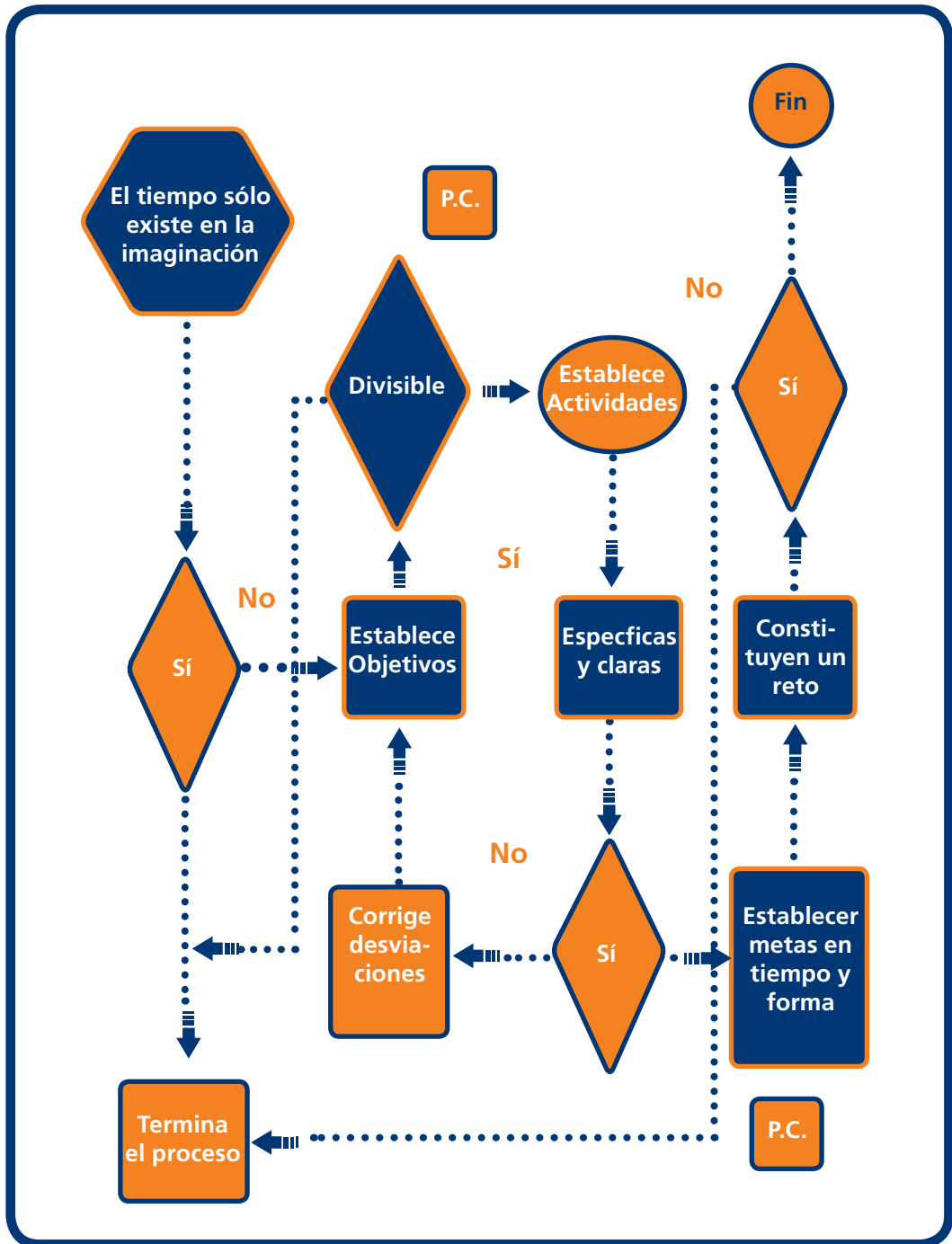


Diagrama de flujo del tiempo



En Grupo



Administración del tiempo es un concepto interesante. Implica que podemos poseerlo o controlarlo. El Tiempo, en sí mismo, es parte de las tres dimensiones y no creo que por ahora podamos “hacerle” algo, mucho menos administrarlo.

Lo que podemos, en cambio, es administrarnos nosotros mismos “a tiempo”. Tomar conciencia de lo que estamos haciendo, y de cómo estamos, dentro del tiempo.

El tiempo nos provee una herramienta constante e ingeniosa en materia de relatividad, que nos ayuda a relacionarnos con otras personas de manera sincrónica. Por ejemplo, nos podemos encontrar a cenar a las 9 p.m., y así pasar un momento agradable.

Mucho es lo que ha sido escrito acerca del concepto de “Administración de Tiempo”. Pienso en el tiempo como un río que siempre fluye. Podemos ir con o contra él. Deslizándonos a través del tiempo o siendo empujados, sacudidos y atemorizados por él. No podemos pararlo.

Administración del tiempo es sólo una idea que usamos para tomar conciencia de la manera de movernos dentro del río.

Todos poseemos la habilidad de influenciar nuestra experiencia con el Tiempo; lo que hacemos dentro de él. En qué centramos nuestra atención, refleja nuestra percepción acerca de cómo utilizar el Tiempo. El foco lo es todo. Continuamente hacemos elecciones, conscientes o no. Vivimos en un reino de posibilidades, tantas, que debemos elegir cuidadosamente nuestras experiencias si queremos vivir de una manera deliberada.

Enfocar nuestra atención es la clave de la “Administración de Tiempo”. Ya que no podemos enfocarnos en todo, debemos ser selectivos para saber en

qué pasaremos nuestro tiempo. Esto significa que debemos priorizar: Una vez que hayamos decidido qué es lo más importante, usaremos herramientas para mantener nuestra atención sobre ello. De esto se trata, después de todo, la “Administración de Tiempo”

“Si quieres hacer buen uso de tu tiempo, debes saber qué es lo más importante y entonces, darle todo lo que tengas”

Lee Iacocca

Simple, aunque no es fácil... Industrias enteras han surgido para proveernos herramientas de administración de tiempo. Esas herramientas, que se vuelven más y más sofisticadas gracias al avance de la tecnología, se han transformado en los iconos de nuestra administración de tiempo. Las usamos para mantener nuestra atención enfocada en usar el tiempo de una deliberada manera. Hemos usado “*post-it*”, calendarios, listas, agendas, planificadores semanales, programas de computadoras, y ahora, *Palms*.

La mejor herramienta para cada uno será, sin lugar a dudas, aquella que mejor calce con nuestro estilo de vida, nos sea fácil de usar, y mantenga nuestra atención enfocada. Si la administración del tiempo es importante para usted, debe usar consistentemente la herramienta de su elección.

Un truco “no muy ortodoxo” que también podemos probar, es usar un objeto “ayuda memoria”, algo que habitualmente no está allí, algo que no es

// parte del paisaje. //

El rol de dicho objeto, será recordarle cada vez que lo vea: ***“Estoy aquí para recordarte usar tu tiempo para...”*** Puede ser un objeto, o cualquier otra cosa, como:

- Llevar el reloj en la otra muñeca
- Atar una cinta brillante en su bolso o maletín
- Llevar su foto favorita, o una piedra, en un bolsillo
- Escribir en el salvapantalla de su computadora algún mensaje

Asegúrese de cambiar su objeto **“ayuda memoria”** al menos cada dos semanas, ya que naturalmente se desensibilizará de él y de su mensaje. ¿Necesita ayuda para enfocarse? El *Coaching* es una excelente herramienta para usar y mantener un foco consistente, y un foco consistente le hará obtener lo que usted desea, más rápido.

No dejes que el temor al tiempo que lleva alcanzar algo, se interponga en tu camino de hacerlo.

El tiempo pasará de todas maneras, así que úsalo de la mejor manera posible.

Earl Nightingale

GLOSARIO



ADMINISTRAR: Alcanzar los objetivos a través de otras personas.



ADMINISTRACIÓN: La ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano.

Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado. Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo conocimiento de la naturaleza humana.

La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Es la función de lograr objetivos por medio de otros.



ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO: Proceso de planeación, avance y evaluación de nuestras actividades en un momento determinado. La podemos representar como un proceso cíclico, que podemos dividir en 8 etapas.



DESORDEN: Mantener cosas en exceso que no están clasificados, no tienen utilidad, no tienen un lugar.



DESPERDICIADORES INTERNOS: Son aquellos generados internamente o autogenerados y constituyen obstáculos a nuestras actividades.



DESPERDICIADORES EXTERNOS: Son generados por el ambiente de la organización.



EFICIENCIA: Hacer el trabajo bien.



EFFECTIVIDAD: Saber cómo hacer el trabajo correcto de la mejor manera.



HÁBITOS: Los hábitos son patrones de conducta compuestos de tres partes que se superponen: Conocimiento (Saber), Actitud (Querer) y Habilidad (Poder).



PRIORIZACIÓN: Consiste en precisar cuanto antes los aspectos de trabajo que son obsoletos y de los cuales puede prescindirse. Es en extremo importante para programar las actividades diarias.



ROBATIEMPOS: Llamaremos Robatiempos a estos verdaderos consumidores de nuestra energía



TIEMPO: El periodo durante el cual continúa la acción o el proceso.



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®**

**Universidad ING
Administración del Tiempo**

©2007 Seguros ING S.A. de C.V. Todos los Derechos Reservados.
Fecha de actualización, junio 2007.

Av. Periférico Sur 3325, Piso 11,
Col. San Jerónimo Aculco,
C.P. 10400, México D.F.
Tel. 5169 - 1000 • 5169 - 2500
Atención a Agentes:
01800 - 900 - LEON