

CURSO GESTIÓN EFECTIVA DEL TIEMPO

SETIEMBRE – OCTUBRE DE 2019

DIRIGIDO A: DIRECTORES DE I.N.A.U

LUGAR DE DICTADO: EDUCACIÓN PERMANENTE, FCEA, UDELAR

TEMARIO

- 1) Herramientas para la administración del tiempo personal.
 - 1.1 Manejo del flujo de trabajo. Los si y los no.
 - 1.2 Cinco fases en la administración del tiempo.
 - 1.1 Equilibrio laboral, familiar, vital.
 - 1.2 Claves para la administración del tiempo
 - 1.3 Delegación efectiva
- 2) Simplicity: organización inteligente del trabajo
 - 2.1 Metodologías Ágiles: Kanban, Scrum, Lean startup
- 3) Gestión de tiempos en el equipo
 - 3.1 La toma de decisiones y la gestión del poder
 - 3.2 Priorización de proyectos y tareas
 - 3.3 Reuniones Efectivas y Comunicación asertiva
 - 3.4 Manejo del tiempo en la diversidad intergeneracional

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO PERSONAL

Objetivos y prioridades

La habilidad para manejar el tiempo con efectividad siempre ha sido importante, pero ahora se ha vuelto esencial. Factores ambientales como la aceleración del cambio, las presiones competitivas por aumentos de productividad, la sobrecarga de información y la necesidad de mantener un balance entre el trabajo y la vida personal, están haciendo del cultivo de esta habilidad un imperativo impostergable.

Definición. La administración del tiempo es el control y optimización del tiempo personal como un recurso para el cumplimiento de objetivos organizacionales e individuales. Esto es logrado mediante la planificación orientada a mejorar el uso del tiempo y la implementación exitosa de lo planeado.

Beneficios. El manejo efectivo del tiempo permite:

- Desarrollar un estilo de gestión proactivo, no reactivo
- Tomar el control de las actividades
- Completar a tiempo lo importante
- Aliviar las presiones y el estrés
- Dedicarle tiempo a la vida personal.

Objetivos claros. El principio básico sobre el que giran todas las técnicas de administración del tiempo es el tener objetivos definidos con claridad. Si usted no tiene objetivos claros, debe necesariamente dedicar un tiempo a definirlos.

Definición de prioridades. El segundo elemento clave es la definición de prioridades. Estas deben establecerse en concordancia con los objetivos a lograr.

Balance adecuado. Aprender a administrar el tiempo consiste en aprender a manejar un sinnúmero de presiones por su tiempo y a pesar de esas presiones lograr los objetivos que usted se plantea.

Contra el agotamiento y el estrés. Un buen manejo del tiempo le ayuda a evitar el cansancio y el estrés, permitiéndole además actuar de manera más efectiva.

Personal. Recuerde que el manejo del tiempo es un proceso personal: sólo uno mismo puede juzgar si está haciéndolo correctamente o no.

Mitos sobre el tiempo

Mitos y realidades. A menudo ciertas creencias falsas acerca del tiempo impiden su manejo efectivo. A continuación enumeramos las más comunes:

MITO	REALIDAD
El tiempo es escaso.	El tiempo es constante. Todos tenemos 24 horas por día. No es poco ni mucho. Todo depende de cómo se usa.
El tiempo es un enemigo.	El tiempo bien utilizado es un aliado y usted puede llegar a hacerse amigo del tiempo.
El tiempo puede ahorrarse.	El tiempo puede administrarse mal o bien, pero no puede ahorrarse.
Las cosas bien hechas toman más tiempo.	No necesariamente: Productividad significa hacer más y mejor las cosas en menos tiempo.
La tarea hecha por uno mismo lleva menos tiempo que la tarea delegada.	La tarea delegada puede ser hecha mejor y en menos tiempo que la hecha por uno mismo. Y nos libera tiempo para el futuro.
El tiempo que toma completar una tarea es un dato y no puede modificarse. El tiempo que tengo para hacerla me alcanza o no me alcanza.	El tiempo que lleva completar una tarea es el que usted tiene para hacerla.

NUEVAS DEMANDAS, RECURSOS INSUFICIENTES. En este nuevo milenio ha surgido una paradoja: la gente mejora su calidad de vida, pero al mismo tiempo su nivel de estrés se dispara al asumir una carga mayor de la que sus humanos recursos le permite manejar. Es como si se comiera con los ojos en lugar de hacerlo en función del hambre que se tiene.

Un factor determinante en el nivel creciente de estrés es que la naturaleza actual de nuestros empleos ha cambiado de una forma mucho más radical y rápida de lo que lo ha hecho nuestra preparación y capacidad para afrontar el trabajo. Lo que constituyó el trabajo en el mundo industrializado pasó a lo que Peter Drucker ha denominado "trabajo del saber"

Por ejemplo, ¿cuántos datos disponibles serían relevantes para realizar mejor un proyecto, escribir un ensayo, redefinir la organización, armar una presentación convincente? La respuesta es: una cantidad infinita, fácilmente accesible a través de la red.

Los compartimentos individuales que son nuestros escritorios se han desmoronado ante la avalancha de correos electrónicos de otros departamentos, clientes internos y externos, proveedores o temas personales.

Y a los límites borrosos de nuestros proyectos o trabajo, se agrega la definición cambiante de nuestras responsabilidades. ¿Cuántos de nosotros estamos haciendo únicamente aquello para lo que fuimos contratados?

Hace unos años se acuñó un término que se ha ido popularizando y que describe los continuos cambios que ocurren en la sociedad, las organizaciones, las profesiones y ocupaciones. Se dice que vivimos en un mundo **VICA: Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo.**

LOS MODELOS Y HÁBITOS TRADICIONALES SON INSUFICIENTES

Los planteamientos tradicionales sobre la manera de cómo administrábamos el tiempo y nos organizábamos resultaban de ayuda entonces para una fuerza de trabajo que pasó de la modalidad de cadena de montaje a un nuevo tipo de trabajo caracterizado por la elección sobre qué hacer y el criterio para saber cuándo hacerlo.

Cuando el tiempo como tal se convirtió en un factor de trabajo, las agendas personales se convirtieron en una herramienta clave para mantener el control. Los códigos de prioridades ABC y las listas diarias de tareas son también claves para elegir bien en qué focalizar los esfuerzos según las prioridades individuales. Pero es probable que haya descubierto que con estas técnicas solo se logra manejar una parte de lo que usted necesita organizar. Ellas resultan insuficientes para el volumen y la naturaleza variable de la cantidad de trabajo media que tienen los directivos y profesionales. Cada vez más el trabajo está constituido por decenas o incluso algún ciento de correos diarios siendo muy difícil ignorar alguna petición, queja u orden. Pocas son las personas que pueden manejarlo codificándolos en prioridades A, B o C, o que pueden llevar una lista predeterminada de tareas sin que se desorganice a la primera llamada telefónica o interrupción de urgencia.

En el otro extremo del espectro, se defiende el modelo de tener la “visión global” como forma de afrontar nuestro complejo mundo. Según esta visión, aclarar los objetivos y valores principales otorga orden, significado y dirección a nuestro trabajo. Y sin duda es importante, aunque muy a menudo ese ejercicio bienintencionado no alcanza para lograr los resultados deseados. Entre otras razones porque no significa que haya menos cosas para hacer, ni que los desafíos para realizarlas sean menores. Existen demasiadas distracciones en el nivel hora-hora y día-día en los compromisos que afrontar. Y más importante tal vez, al enfocarnos en los objetivos y valores superiores, se termina generando más trabajo en nuestra listas de tareas que realizar. Entonces, a los resultados de aplicar el sistema de “visión global” hay que incorporarle herramientas que permitan manejar también el menor de los detalles abiertos, gestionar múltiples prioridades, mantener el control sobre decenas de entradas diarias y ahorrar mucho más tiempo y esfuerzo de los necesarios para su mantenimiento y facilitar así la realización de las tareas.

LOS SI DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO. He aquí algunas sugerencias a tener en cuenta.

- **Planificar las actividades con una semana de anticipación.**
- **Dedicar los primeros cinco minutos de la jornada a revisar su agenda y ajustarla si las circunstancias han cambiado.**
- **Rechazar con firmeza y cortesía las tareas que no son su responsabilidad o no contribuyen al logro de sus objetivos.**
- **Dividir las tareas complejas en tareas más pequeñas y más fáciles de completar,**
- **Concentrarse en hacer una cosa a la vez. (nadie es “multitasking”)**
- **Agrupar actividades similares y ejecútelas en lote.**
- **Hacerse tiempo para uno.** Trabajar demasiado durante mucho tiempo puede reducir la productividad. No vacile en dedicar 10 minutos para un café o una hora para ir al gimnasio.

LOS NO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO. Y estas otras para procurar evitar.

- **No confundir "estar ocupado" con "ser eficiente".** El fin no es trabajar mucho, sino mejor.
- **No Intentar hacer más de lo que uno es capaz de hacer.**
- **Evitar dar automáticamente prioridad a la atención del reclamo más enérgico.** Puede no ser el más importante.
- **Evitar contestar las llamadas o los mensajes electrónicos cada vez que ingresan en su celular o escritorio y ya se está ejecutando una actividad programada.**
- **Evitar interrupciones no deseadas.** Acordar llamadas o reuniones proactivamente.
- **No elaborar planes rígidos.** Las circunstancias y situaciones están en permanente cambio y es necesario adaptarse a los mismos. Deje espacio para los imprevistos.
- **No olvidar revisar semanalmente el sistema de carpetas, listas y archivos para administrar el flujo de trabajo entrante.** El objetivo es vaciarlas haciendo que las cosas pendientes se conviertan en acciones.

CINCO FASES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE TRABAJO

Quienes se dedican al trabajo del saber, cuando abordamos nuestras tareas pasamos por cinco pasos diferentes, independientemente del orden que se siga:

1. *Recopilamos* lo que tenemos que hacer o nos requiere la atención
2. *Procesamos* lo que significan y qué hacer con ellas
3. *Organizamos* los resultados que esperamos lograr
4. *Evaluamos* las opciones de lo que elegimos hacer
5. *Ejecutamos* la tarea o las acciones elegidas

Si bien cada uno de nosotros puede ser efectivo en la ejecución de alguno de estos pasos, la experiencia dice que la calidad de nuestra administración del flujo de trabajo es tan buena como el más débil de los eslabones de esa cadena. De modo que los cinco eslabones han de estar integrados y apoyarse en estándares lógicos.

Casi todo el mundo tiene agujeros importantes en el proceso de *recopilación*. Muchos han recopilado cosas pero no las han *procesado* ni han decidido que acción llevar a cabo al respecto. Otros toman buenas decisiones sobre lo recopilado en el momento, pero las desaprovechan porque no *organizan* de forma eficaz los resultados. También hay quienes tienen buenos sistemas pero no los *evalúan* con la coherencia necesaria para que sean funcionales. Además, si alguno de esos eslabones es débil, puede que lo que alguien elija *ejecutar* en un momento determinado no sea lo mejor.

Uno de los motivos por el que mucha gente no ha tenido demasiado éxito "organizándose" es porque han intentado realizar los cinco pasos al mismo tiempo. No es para nada necesario que así sea. Se pueden separar esos pasos mientras avanzamos a lo largo del día. En algunas ocasiones solo podemos querer *recopilar* cosas para hacer, en otras elegimos *procesar* qué hacer con las notas que tomamos durante el viaje. O podemos necesitar distribuir y organizar lo que hemos recopilado y procesado en la carretera (notas de voz, por ejemplo). Y lógicamente pasaremos mucho tiempo ejecutando lo que hemos evaluado y elegido hacer.

Si nos sentamos a "confeccionar la lista" intentando recopilar lo más importante siguiendo algún orden que refleje prioridades y secuencias, pero sin apuntar las acciones reales que debemos llevar a cabo, estaremos dejando un frente abierto (una preocupación) que nos restará energía y nos impedirá centrarnos con total claridad en lo que es importante. Sería el caso por ejemplo, de poner en la lista: "comprar regalo de cumpleaños para ..." sin decidir qué hacer al respecto porque en ese momento "no es lo más importante". Sacamos de la mente sólo "el no olvidar" el regalo, pero queda pendiente otra parte de la preocupación. Veamos los cinco pasos en mayor detalle.

(1) - RECOPIACIÓN

Para que nuestra mente abandone la tarea “de nivel inferior”, intentando recordarlo todo, tiene que saber que ha capturado *todo* lo que puede representar algo que usted debe hacer y que en algún momento de un futuro próximo lo procesará y revisará.

Con ese fin ha de recopilar y reunir todos los recordatorios y representaciones de todas las cosas que considere incompletas en su mundo. O sea: cualquier *cosa* personal, profesional, grande o pequeña, urgente o de menor importancia, que sienta la obligación interna de que debe hacer algo con ella.

La categoría de “cosas” abarca desde ideas estratégicas relegadas en una libreta, aparatos estropeados que hay que reparar o tirar, hasta revistas viejas que hay sobre la mesa del café. En cuanto usted vincula un “debería” o un “tendría qué” a un asunto, éste se convierte en un incompleto. Por ejemplo: las decisiones que tiene pendiente de tomar, ya sea que vaya a hacer algo o no, ya son “cosas” incompletas. Esto incluye todos los “voy a” en los que sí ha decidido hacer algo pero aún no ha comenzado a moverse. Y también incluye todos los asuntos pendientes o en marcha, así como aquellas cosas en la que usted ha hecho todo lo necesario excepto ser consciente que las ha dado por terminadas.

Con el fin de administrar apropiadamente ese inventario de frentes abiertos, debe recogerlos en “contenedores” de elementos en suspenso hasta que disponga de un momento para decidir qué son y qué va a hacer con ellos, si es que va a hacer algo. Después debe vaciar los contenedores de forma regular para asegurarse que continúan siendo herramientas de recopilación útiles. Lamentablemente, en un sentido amplio, ya se está recopilando todo: sino es en un sistema externo entonces reside *en algún lugar de su mente*, con la consiguiente carga innecesaria de preocupaciones y gasto de energías.

La propuesta es pues, asegurarnos que todo lo que necesitamos, se recopile en algún lugar *que no sea su mente*, para poder utilizar toda su **energía pensante** en resolver o elaborar temas con mayor efectividad.

HERRAMIENTAS DE RECOPIACIÓN

Podemos identificar varios tipos de herramientas, tanto de baja como de alta tecnología, para recopilar *los incompletos*, tales como información potencialmente útil, acuerdos y compromisos de acción, propósitos y proyectos, etc.

Las siguientes herramientas de recopilación pueden servir como variantes complementarias a la “bandeja de entrada” para que capture tanto la información generada por usted mismo como la procedente del exterior:

- Una bandeja de cualquier material
- Hojas en blanco o libretas para tomar notas
- Mecanismos electrónicos de notas (“TODO”, calendarios, Word, Excell, etc)
- Dispositivos de grabación de voz (de los celulares)
- Correo electrónico, whatsapp, etc.
- Mecanismos de alta tecnología (aplicaciones, inteligencia artificial –SIRI-, etc)

Desafortunadamente el simple hecho de tener una “bandeja de entrada” no hace que ésta sea funcional. La mayoría de nosotros ya la tiene, aunque por lo general está más o menos fuera de control. Examinemos los requisitos que hay que cumplir para que la fase de recopilación sea efectiva:

- Cada tema abierto debe estar en el sistema de recopilación, fuera de su mente.
- Tenga solo el mínimo de “bandejas de recopilación”
- Y vacíelas periódicamente

Haciendo una analogía podríamos decir que la memoria de corto plazo de nuestra mente es como la RAM de la computadora y que si está ocupada por varias preocupaciones no puede procesar con eficacia los temas. Es lo que ocurre cuando tenemos demasiadas ventanas abiertas simultáneamente: la máquina se torna lenta. Similarmente si tiene muchas bandejas de entrada simultáneas es probable que no le motive utilizarlas y vaciarlas periódicamente.

Las herramientas de recopilación deben llegar a formar parte de su estilo de vida, manteniéndolas cerca para que puedan capturar un pensamiento potencialmente valioso dondequiera que usted esté. Piense en ellas como

si fueran sus lentes, su libreta de conducir, las llaves de su casa. Tenga tantas “bandejas de entrada” como necesite, pero que sean las menos posibles. Tiene que poder utilizarlas en todas las situaciones ya que las cosas que quiera recoger pueden surgir prácticamente en cualquier lugar. Pero si tiene demasiadas no será capaz de procesarlas con facilidad y constancia.

La experiencia demuestra que la verdadera oportunidad de mejorar para la mayoría de las personas es en el extremo de la baja tecnología, principalmente en la toma de notas y recopilación física. Las notas escritas se han de juntar y procesar; nunca relegarlas a “un montón” en un pincho o en un cajón. Los materiales impresos (facturas, comunicados, correspondencia, documentos, etc.) han de encausarse hacia bandejas físicas en lugar de apilarlos en todos los rincones de su entorno.

El uso de herramientas estándar para recoger ideas y datos se convertirá para usted en un aspecto cada vez más importante a medida que su vida y su trabajo vayan tornándose más sofisticados. Es probable que se percate que las mejores ideas acerca de su trabajo no se le ocurrirán en el trabajo. Sacarle el máximo provecho a esas ideas dependerá en buena parte de que tenga siempre a mano buenos elementos de recopilación. ¿Cuántas veces hemos dicho “luego anoto ésta idea” y la perdemos o demoramos mucho en recordarla?

El factor decisivo para que la *recopilación* tenga éxito es obvio: si no se vacía y procesan las “cosas” que hemos recopilado, será un ejercicio improductivo. Vaciar la bandeja de entrada no significa que tenga que *finalizar* todo lo que haya en el correo electrónico o en el buzón de voz, sino que ha de sacarlo del “contenedor”, examinarlo y decidir qué tendría que hacer con ello. Y si aún no está terminado, organizarlo en su sistema. Pero sobretodo, no vuelva a ponerlo en la bandeja. No vaciar el contenedor es como tener tarros de basura que nadie vacía; tendrá que comprar más tarros donde ir metiendo los desperdicios.

Demasiadas cosas en las bandejas de entrada son producto de un sistema ineficiente para sacarlas de ellas. Todo su sistema de administración de acciones debe funcionar con regularidad para no acumular cientos de correos electrónicos o papeles, o recordatorios de cosas pendientes. Veamos la siguiente fase: Procesamiento.

(2) - PROCESAMIENTO

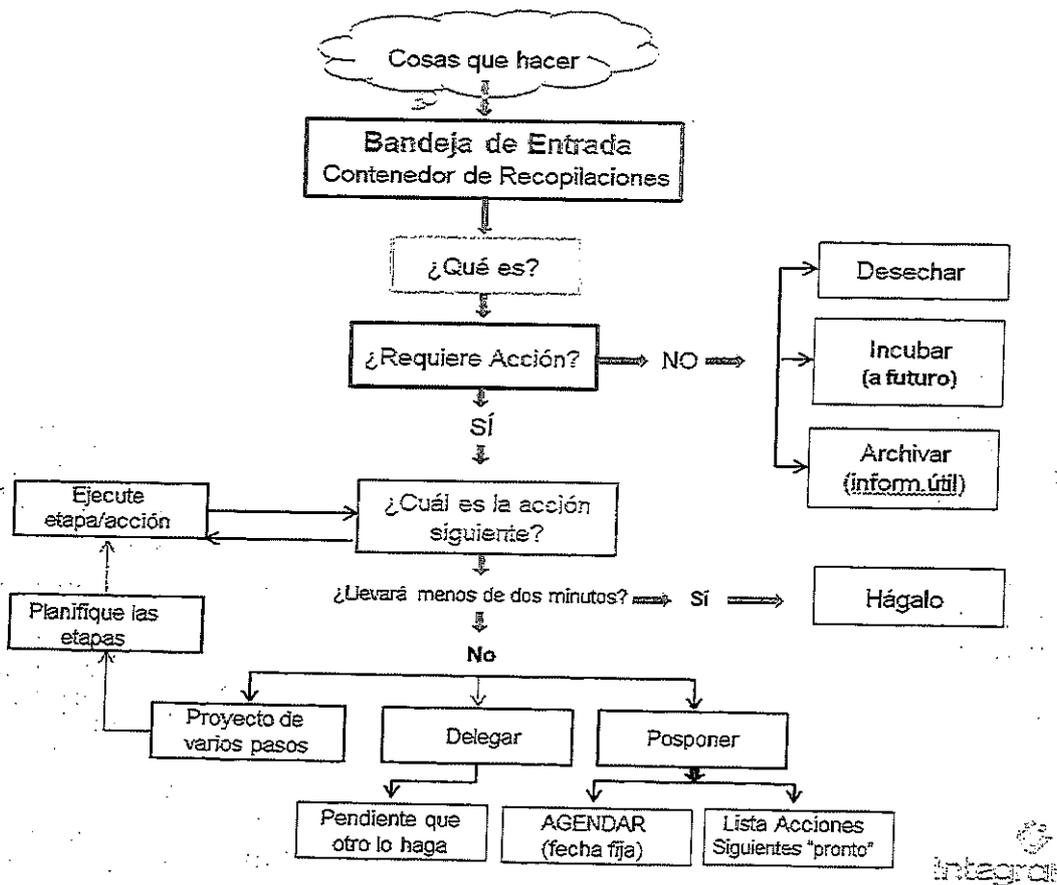
Crear el hábito de pensar del modo “elemento-por-elemento” es necesario para vaciar las bandejas de recopilación y tal vez la mejora más importante que experimentan todas las personas que utilizan este modelo.

¿Qué necesita preguntarse (y responderse) de cada correo electrónico, mensaje en el buzón de voz, o idea generada por usted mismo, que se cruza en su camino o en su mente?

Ese es el corazón de la *administración de acciones* que es la base de la organización personal.

No es suficiente intentar “organizarse” listando un montón de cosas. No se puede organizar lo que entra en la bandeja de entrada, pues lo que se hace es apenas recopilarlo. En lugar de eso, organice *las acciones* necesarias en función de las *decisiones* que ha tomado sobre lo que será necesario *hacer*.

Tanto la fase de *procesamiento* como la de *organización* están representadas en el tronco del modelo de decisión que se muestra en la figura siguiente.



(3.) - ORGANIZACIÓN

Para organizar algo necesitamos saber qué es, cuál es su naturaleza y propósito. ¿Qué son las “cosas” que tenemos que organizar y qué debemos hacer con ellas? Muchas de las cosas que tienden a escapar a nuestro sistema de organización son cosas amorfas que recibimos de una serie de fuentes (publicidad, gobierno, comunicados o correos informativos de la institución, de clientes, objetos viejos, documentos perimidos que guardamos en el cajón, en el archivo, etc.) ¿Realmente debemos hacer algo con ellos? Por eso la siguiente etapa y pregunta es muy importante.

¿Requiere acción?

Existen dos posibles respuestas:

No requiere acción. Entonces consideramos tres posibilidades:

1. Es desechable, innecesario.
2. No es necesario tomar acción ya, pero habrá que hacer algo más tarde. Posiblemente debemos “incubar” la solución, darnos tiempo para pensar.
3. El elemento es información útil en potencia, y puede ser necesario para algo más adelante. Entonces hay que archivarlo con algún criterio (carpeta física o en la máquina) que permita encontrarlo luego.

SI requiere acción.

Para cada elemento que si requiera acción hay que determinar primero si es algo muy breve de realizar, en digamos menos de 2 minutos. En ese caso *hágalo ya*, a menos que haya otras de menos de 2 minutos más urgentes.

Si no es algo rápido de hacer, determine lo siguiente:

1. ¿Se trata de un proyecto o un resultado que requiere de varias etapas para su realización?
2. ¿Es algo que puede delegar en alguien?
3. ¿Es algo que se puede posponer y no requiere una acción urgente?

Si se trata de un **proyecto o tarea de varias etapas**, conviene ponerlo en una lista de proyectos en proceso que irá manejando en el tiempo, ejecutando etapa tras etapa en la medida del tiempo que decida dedicarle según la importancia o urgencia. Un proyecto no se "hace"; lo que se hace son los pasos de las acciones relacionadas con él. Por tanto, comprende una lista de pasos a ejecutar. Se ha de revisar frecuentemente y se avanzará paso a paso hasta que se complete o sea cancelado. (Si: un fin posible de un proyecto es cancelarlo)

Si se trata de algo que le llevará más de dos minutos pregúntese si es usted la persona adecuada para realizarlo o si alguien podría ayudarlo. **Delegar** no es solo disminuir la carga de trabajo, puede ser una forma de capacitar o motivar a otros colaboradores en la tarea.

Si la acción le llevará más de dos minutos y usted es la persona adecuada (o la única) para realizarla, entonces le aconsejable es **posponerlo**, (para mantener un orden de prioridades) poniéndola en un sistema de registración apropiado que podría ser por lo menos de estos dos tipos básicos: **la agenda** (con fecha razonable o fecha tope de ejecución) o la lista de "**acciones siguientes**" a realizar prontamente, hoy, mañana o lo antes posible.

(4.) - EVALUACIÓN - REVISIÓN

Una cosa es escribir que hay que comprar leche y otra diferente es estar en el supermercado y acordarse de comprarla. Tiene que ser capaz de revisar todos sus pendientes a intervalos de tiempo y niveles de detalle apropiados. La experiencia indica que la mayor parte del éxito en administrar el trabajo reside en la práctica constante de la fase de revisión o evaluación.

Si establece un sistema de organización personal estructurado como el aquí propuesto, para mantenerlo operativo no necesitará mucho más que: 1) Una lista de proyectos 2) una Agenda (electrónica mejor) 3) una lista de "acciones siguientes" y 4) una lista de "elementos a la espera"
¿Cuándo los revisará?

Nivel macro: Semanalmente. Semanalmente se consideran todos los temas pendientes o proyectos en espera o en ejecución. A esto le podemos llamar la revisión "a vuelo de halcón". Es el momento de revisar todas *las acciones y opciones* posibles a ejecutar, lo que aumenta en gran medida la eficacia de *las elecciones* que realice en cualquier momento.

Nivel detallado: Diariamente. El ítem que probablemente revise con más frecuencia (diariamente o más) es la agenda que le recordará lo que le espera cada hora del día, es decir, las cosas que vencerán si no las hace. No significa que éstas sean las más importantes, sino solo las que hay que hacer.

Saber qué hacer y cuándo hacerlo, en cualquier momento, nos proporciona un "espacio de maniobra". Por lo tanto, en cuanto acabe una acción de la agenda, mire qué más le queda por hacer y a qué hora. Ya sabe de qué tiempo dispone. Entonces vaya a su "lista de acciones siguientes" predefinidas que pueden llevarse a cabo. Si las ha organizado por temas ("casa", "trabajo", "club", "salud", "finanzas") entrarán en su consideración cuando la situación lo permita.

Nivel General. Mensual/quincenalmente. Las listas de "Proyectos", "A la espera", y de "Incubar/futuro" solo las debe revisar cuando lo crea necesario para evitar que queden estancadas demasiado tiempo.

Sugerencia: Si tiene dificultad para establecer este hábito de las revisiones periódicas, ponga un ítem repetitivo en la Agenda como recordatorio de estas revisiones (semanal, quincenal, mensual).

La revisión semanal: Factor clave del éxito.

Si usted es como la mayoría de las personas, le parecerá que las cosas pueden descontrolarse en el curso de varios días de mucho trabajo. Es lógico que no quisiera distraerse demasiado de la tarea que tiene entre manos para perfeccionar su sistema de gestión en todo momento. No obstante si quiere sacarlo adelante y sentir la confianza de que tiene todo bajo control, es probable que tenga que "limpiar la casa" una vez a la semana. La revisión semanal es el momento de:

- Reunir y procesar todas las "cosas" en su bandeja de entrada.
- Revisar y poner al día sus listas.
- Estar despejado, al día y completo.

Muchos profesionales no poseen un sistema realmente completo y no logran ninguna recompensa real de revisar las cosas, porque carecen de una visión de conjunto total. Por eso continúan teniendo la vaga sensación de que quizás les falta algo o que se están olvidando de algo. Por eso cuanto más completo sea su sistema, más confiará en él; y cuanto más confíe en él, más motivado estará para mantenerlo al día. La revisión semanal es la clave maestra para mantener ese estándar.

Muchas personas piensan que cuando mejor trabajan es en la semana antes de las vacaciones o de un largo viaje. ¿Qué hace usted antes del viaje? Cierra, aclara y revisa todos los compromisos que había hecho consigo mismo y con los demás. Pues bien: haga eso mismo una vez por semana en lugar de una vez al año.

(5.) – EJECUCIÓN - QUÉ HACER

El propósito básico de administrar bien el flujo de trabajo es facilitar buenas elecciones sobre lo que haga en cualquier momento. Mañana de mañana ¿completará la tarea que comenzó en la tarde de hoy, o hará las llamadas que tiene pendiente o revisará los emails entrados? Siempre será una cuestión en parte intuitiva y en parte de su memoria, pero con una planificación previa y adecuada se sentirá con mucho más seguridad en las elecciones. En sus acciones pasará de la esperanza de hacer lo mejor, a la confianza, lo cual incrementará automáticamente la velocidad y la eficacia.

Tres modelos para realizar elecciones de acción

Imaginemos por un momento que la inseguridad y la indecisión le impiden actuar. De hecho, siempre habrá una enorme lista de cosas que *no* está haciendo, así que: ¿cómo decidir qué *hacer* y qué *no*, y al mismo tiempo, sentirse bien con ambas decisiones?

La respuesta es: confiando en su intuición. Si ha *recopilado, procesado, organizado y evaluado* todos sus compromisos actuales, es el momento de poner en acción su juicio intuitivo con algún pensamiento inteligente y práctico acerca de su trabajo y sus valores.

Veamos tres modelos que pueden ayudarle a tomar a tomar decisiones sobre qué hacer. No le proporcionarán respuestas (es decir, si tiene que elegir entre hacer una llamada, mandar un correo electrónico a su hijo o simplemente ir a charlar un rato con su colega), pero le ayudarán a definir sus opciones de una manera más inteligente, y eso es algo que la mayoría de los modelos de administración del tiempo y las prioridades *no* logran comunicar bien.

1. Modelo de cuatro criterios para escoger acciones

El miércoles a las tres de la tarde, ¿cómo elegir lo que debo hacer? Pues bien, existen cuatro criterios aplicables en el siguiente orden:

1. Situación
2. Tiempo disponible
3. Energías disponibles
4. Prioridad

Situación. Aunque existen varias acciones que se pueden llevar a cabo en cualquier lugar (como escribir un borrador en papel de las ideas acerca de un proyecto), la mayoría requieren una localización específica (la casa, la oficina) o tener alguna herramienta de productividad a mano, como por ejemplo un teléfono o una PC.

Por lo tanto, estos son los primeros factores que van a limitar sus elecciones sobre qué puede hacer en un determinado momento.

Tiempo disponible. ¿Cuándo tiene que hacer otra cosa? La reunión a la que tiene que asistir dentro de diez minutos no le permitirá realizar muchas acciones que requieran más tiempo.

Energías disponibles. ¿Cómo anda de energías? Algunas de las acciones que ha de realizar requieren un soplo de energía mental fresca y creativa. Otras pueden exigir un gran esfuerzo físico. Y las hay que necesitarán un poco de ambas cosas.

Prioridad. Dada la situación, la hora y las energías disponibles, ¿qué acción le proporcionará la mayor recompensa? Dispone de una hora, está en la oficina, junto al teléfono y el ordenador, y tiene unas energías de 7 sobre 10. ¿Debe llamar al cliente, trabajar en la propuesta, escuchar los mensajes del buzón de voz y leer los correos electrónicos, o ponerse en contacto con su cónyuge para ver qué tal le está yendo el día? Aquí es donde tiene que recurrir a la intuición y empezar a fiarse de las decisiones que tome su conciencia en ese momento. Para explorar más ese concepto, veamos otros dos modelos que le permitirán decidir qué debe hacer en primer lugar.

2. El modelo triple para evaluar el trabajo diario

Cuando usted está haciendo las cosas, o trabajando, en el sentido más amplio del término, puede realizar tres tipos diferentes de actividades:

- Hacer un trabajo predefinido
- Hacer el trabajo a medida que surge
- Definir el trabajo

Hacer un trabajo predefinido. Cuando hace un trabajo predefinido, lo que hace es seguir las “listas de acciones siguientes”: completar tareas que previamente ya había determinado que tenían que hacerse y administrar el flujo del trabajo. Hace las llamadas que quería hacer, anotar lo que se le ocurre con vistas a una sesión de lluvia de ideas, o preparar una lista de cosas sobre las que consultar a su abogado.

Hacer el trabajo a medida que surge. Con frecuencia algunas cosas surgen en un momento, de manera inesperada e imprevista, y usted tiene que reaccionar ante ellas cuando ocurren o elige hacerlo. Por ejemplo, una colega entra en su despacho y quiere hablar con usted sobre un cliente importante, de modo que decide hablar el tema con ella en lugar de realizar todas las otras cosas que podría estar haciendo. Cada nuevo día trae sorpresas, cosas no planeadas que surgen sin aviso, y a muchas de ellas les tendrá que dedicar al menos un poco de tiempo y energía.

Definir el trabajo. Definir el trabajo implica ordenar la «bandeja de entrada», el correo electrónico, el buzón de voz, las notas sobre reuniones y nuevos proyectos. Y desglosarlo todo en pasos sujetos a acción. Mientras procese las entradas, sin duda se encargará de algunas acciones que le lleven menos de dos minutos, tirará cosas y archivará otras muchas (esta es otra versión de hacer el trabajo a medida que se presenta). Buena parte de esa actividad consistirá en identificar las tareas que han de hacerse, aunque no en ese preciso instante. Y en ir añadiéndolas a las listas que ya tiene. Una vez que haya definido todo su trabajo, puede estar seguro de que sus listas de tareas pendientes son completas. Además, si la situación, el tiempo y las energías disponibles quizás aún le permitan hacer más de una cosa.

El último aspecto que debe considerar es la naturaleza de su trabajo, así como sus objetivos y estándares.

3. El modelo de seis niveles para revisar su propio trabajo

Las prioridades tendrían que conducir a las elecciones, aunque muchos modelos para determinarlas no son herramientas efectivas en cuando respecta a una gran parte de nuestra actividad laboral real.

Con el fin de conocer las prioridades, usted ha de saber en qué consiste su trabajo, y para definir eso hay al menos seis perspectivas diferentes. Utilizando una analogía aeroespacial, diré que el asunto tiene mucho que ver con la altitud.

- 15.000 metros o más: objetivos de vida
- 12.000 metros: visión con un plazo de entre tres a cinco años
- 9.000 metros: objetivos anuales o bianuales
- 6.000 metros: áreas de su responsabilidad
- 3.000 metros: proyectos actuales
- Pista de aterrizaje: acciones actuales

Analicemos estos seis niveles de abajo arriba.

Pista de aterrizaje: acciones actuales. Se trata de la lista acumulada de todas las acciones que ha de llevar a cabo: todas las llamadas telefónicas que ha de hacer, los correos electrónicos a los que ha de responder, los pedidos que debe cumplir y los asuntos que quiere comunicarle a su jefe y a su pareja. Si se detuviera el mundo ahora mismo y no recibiera ningún otro dato del exterior ni de usted mismo, probablemente le harían falta entre trescientas y quinientas horas para despachar todos esos asuntos.

3.000 metros: proyectos actuales. Entre treinta y cien de los proyectos que tiene en su bandeja consisten en desarrollar muchas de las acciones que ya tiene ante usted. Esos son los resultados a corto plazo que desea alcanzar, como instalar un nuevo ordenador en casa, organizar una reunión de ventas con clientes, trasladarse a unas nuevas oficinas y buscar un buen dentista.

6.000 metros: área de responsabilidad. Usted desarrolla o acepta la mayoría de sus proyectos porque tiene responsabilidades, que muchas personas pueden definir a partir de diez o quince categorías. Esas son las áreas clave en las que usted quiere alcanzar resultados y mantener ciertos estándares. Su trabajo puede entrañar al menos obligaciones implícitas respecto a cosas como la planificación estratégica, el apoyo administrativo, el desarrollo de personal, la investigación de mercado, el servicio a los clientes o la gestión de los bienes. Asimismo, su vida personal tiene igual número de zonas centrales: la salud, la familia, las finanzas, el entorno familiar, la espiritualidad, el ocio, etcétera. Listar y revisar esas responsabilidades le aportará un marco más comprensivo para evaluar su inventario de proyectos.

9.000 metros: objetivos anuales o bianuales. Lo que quiere experimentar en las diversas áreas de la vida y el trabajo en un período de uno o dos años en los que añadirá otra dimensión a la hora de definir el trabajo. A menudo satisfacer los objetivos del trabajo requiere un cambio consistente en poner más énfasis en el enfoque de su trabajo, integrando nuevas áreas de responsabilidad. También en ese horizonte personal quizá haya cosas que desee alcanzar o tener, lo cual podría añadir importancia a determinadas áreas de su vida y reducir la de otras.

12.000 metros: visión con un plazo de entre tres y cinco años. El hecho de hacer proyectos de futuro de entre tres y cinco años genera pensar en categorías mayores: estrategias de organización, circunstancias personales y profesionales. Los factores internos incluyen la carrera a largo plazo, la familia y metas y consideraciones financieras. En cuanto a los factores externos, pueden tener que ver con cambios relativos a su trabajo y organización, como la tecnología, la globalización, las tendencias de mercado y la competitividad. A esta altitud, las decisiones podrían cambiar fácilmente el aspecto de su trabajo a muchos niveles.

15.000 metros o más: vida. Esta es la «visión general». ¿Por qué existe su empresa? ¿Por qué existe usted? El propósito básico de cualquier cosa proporciona la definición esencial de lo que es realmente el «trabajo». Se trata de la descripción decisiva del quehacer. Todos los objetivos, visiones, proyectos y acciones derivan de él y van a parar a él.

Estas analogías de altitud son hasta cierto punto arbitrarias, y las conversaciones importantes que mantendrá en la vida real acerca de su centro y sus prioridades pueden no encajar exactamente en un horizonte o en otro. No obstante, le pueden proporcionar un marco muy útil que le recordará la naturaleza estratificada de su quehacer y las obligaciones y tareas que se derivan de él. Obviamente, se han de considerar muchos factores antes de poder sentirse cómodo pensando que se ha hecho la mejor de las elecciones sobre qué hacer y cuándo. Establecer unas prioridades, en el sentido tradicional de centrarse en los valores y objetivos a largo plazo, si bien constituye claramente el objetivo esencial, no proporciona un marco práctico para la mayoría de decisiones y tareas que se han de afrontar en el día a día.

Dominar el flujo de trabajo a todos los niveles en que uno experimenta ese trabajo proporciona un modo mucho más holístico de hacer las cosas y de sentirse mejor por ello.

EQUILIBRIO LABORAL, FAMILIAR, VITAL

El trabajo excesivo puede afectar la productividad y peor aún, la vida personal. Especialmente si comenzamos un emprendimiento independiente es frecuente que le dediquemos mucho tiempo, tratando de establecerlo de la mejor forma. Pero dejar de lado esos momentos especiales con la familia y los amigos es un error. Debemos considerar que cada aspecto de la vida merece su propio tiempo y dedicación, sino caemos en un desequilibrio desgastante y frustrante.

Veamos algunos consejos básicos para alcanzar ese equilibrio tan necesario, tanto si trabajamos independientemente en relación de dependencia.

En el primer caso, como independiente, es más fácil lograr la conciliación, ya que podemos flexibilizar el trabajo, pero se tienen otros tipos de compromisos laborales. Aquí, es muy importante la organización, la efectividad y el alto rendimiento del trabajo, ya que cuando terminamos con el trabajo empresarial, empieza otro trabajo doméstico o familiar, no menos importante.

Organización: es indispensable utilizar la agenda. Si se empieza el día sabiendo lo que nos espera, tenemos ya tiempo ganado. También es importante utilizar la última media hora del día para pensar y organizar el día siguiente.

Planificación: es muy importante tener claro el objetivo que nos mueve cuando realizamos tareas profesionales: dinero, desafíos, satisfacción, crecimiento, trabajar en equipo, el corto plazo, el medio o el largo etc., ya que en cada caso, las prioridades serán distintas. En el tiempo de desarrollo de un emprendimiento se pasan distintas etapas laborales y personales, y en cada una de ellas se pueden tener prioridades distintas. Por lo tanto hay que tenerlas claras y actuar en consecuencia.

Equilibrio: Es clave buscar conciliar la vida personal con el trabajo sin estresarte en el intento. A veces esto supone un equilibrio físico y mental importante y una capacidad resolutoria aún mayor.

Tiempo: Sabiendo que todo emprendimiento independiente requiere el mayor esfuerzo durante un largo trecho inicial y que es fácil tomar más horas del día de las habituales en relaciones de dependencia. Pero aún así debemos encontrar dentro de ese tiempo, algunos espacios cada día para uno mismo. Sin reuniones, teléfonos, clientes, niños, cocina, compras, conyugue. Ese precioso tiempo de lectura, de paseo, cine o de gimnasio es el que nos dará fuerza para seguir conciliando las muchas vidas que abarca nuestro existir.

En cambio, cuando somos parte de una empresa o institución y estamos en relación de dependencia, la flexibilidad la puede darla organización, si es que hay opción de escoger. Es más difícil si hay un horario fijo, aunque por otra parte tener un horario también implica un término fijo de la jornada (generalmente) y esto es bueno. Cuando la organización no da algún tipo de flexibilidad, se presentan problemas de:

- Alta rotación de personal, encontrando que muchas personas no superan los 2 años de trabajo en la misma, debido a la no conciliación laboral y familiar.
- Insatisfacción laboral, con colaboradores desmotivados, no implicados en el desarrollo empresarial y más pendiente del reloj.
- Disminución del rendimiento, pues es una lógica consecuencia que las personas desmotivadas bajen la productividad del emprendimiento y por lo tanto sus resultados potenciales.

Cada vez es más claro, en especial con la llegada de los Milenials, que facilitar la conciliación entre la vida personal y laboral, no supone un costo adicional, sino un desafío y una oportunidad a corto, medio y largo plazo para retener a los mejores talentos.

Conciliar no implica trabajar menos, sino de forma distinta, con horarios flexibles, jornadas comprimidas, trabajo a distancia, etc. Las personas que logran alcanzar este equilibrio están más satisfechas y más dispuestas a comprometerse con su organización, al tiempo que sus niveles de productividad crecen a medida que el emprendimiento se muestra sensible a sus expectativas y necesidades.

Ya sea porque gestionamos nuestro propio emprendimiento o porque trabajamos en relación de dependencia, hay un gran margen de selección del uso de nuestro tiempo que no siempre percibimos. Un factor que casi siempre depende de nosotros mismos es el exceso de tiempo que dedicamos a las distracciones triviales, que no aportan nada a la vida personal o familiar. No exageraremos si definimos a esos excesos de distracciones como los grandes devoradores de tiempo, los que pueden ser dominados ni bien tomamos conciencia de que el tiempo mal utilizado son como girones de vida que se pierden y no vuelven.

CLAVES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Todos tenemos malos hábitos en nuestro manejo del tiempo. Los siguientes son 10 consejos claves para utilizarlo mejor.

1 - Lo importante antes que lo urgente

Una de las peores situaciones es trabajar bajo la presión de la urgencia. Se trabaja mal y afecta negativamente en el plano emocional y físico. Se debe procurar desplazar la dedicación hacia lo importante, pero relativamente no urgente. Entonces se debe empezar por trabajar ya mismo en lo importante y no dejarlo para último momento.

2 - Visualice el final

Cuando vaya a comenzar con una pieza de trabajo importante, visualice el resultado final. Concíballo en el mayor detalle posible antes de comenzar.

3 - Evite visitantes inesperados

No siempre usted tiene que estar abierto a visitantes. Determine en qué casos se trata de una crisis inmediata o un asunto que necesita ser tratado con urgencia. Si no es así, y si es posible, procure agendar una cita para otro día o referir el visitante a otra persona apropiada.

4 - Establezca sistemas para sus llamadas

El teléfono es una de las fuentes de distracción más poderosas. Intente utilizar sistemas de captura de llamadas, tanto de un asistente como por correo de voz. Dedique un momento del día para las llamadas telefónicas y hágase saber a los demás. Siempre que sea posible utilice el e-mail en lugar del teléfono, a menos que sea una situación delicada que pueda ser mal interpretada.

5 - No caiga en dilaciones

Evite las siguientes situaciones que facilitan la actitud dilatoria:

- Exceso de planificación (dedicar todo el tiempo a planificar no mejora el trabajo].
- Perfeccionismo (la búsqueda de lo perfecto lo puede dejar trabado].
- Aburrimento (las tareas engorrosas, son las que primero deberían hacerse].
- Fecha de cierre inminente (es falso que la urgencia nos hace trabajar mejor].

6 - Planifique las reuniones

Si no recibió una agenda de la reunión, réclámela con anticipación. Eso le servirá para decidir si usted es la mejor persona para ir, o es mejor que concurra otra. Si usted decide ir, asegúrese que la reunión tiene objetivos claros. Además coordine para participar sólo de la parte de la reunión que es relevante para usted.

Haga lo mismo con las reuniones que usted organiza. Si usted está convocando a la reunión, envíe la agenda y los puntos a considerar antes de la reunión.

7 Aproveche el tiempo libre inesperado

Las posibilidades de disponer de tiempo libre inesperado son frecuentes. Prevea que eso sucederá y prepárese para no dejarlo pasar. Puede ser un buen momento para escribir una nota rápida, concertar una cita, actualizar su agenda, hacer una breve llamada de teléfono, leer o responder e-mail, leer un artículo de una revista o sacar apuntes para un informe.

8- Delegue, pero delegue bien

Hay muchas actividades que usted hoy está realizando que podría delegarlas.

Dedíquese un tiempo a analizarlas, divídalas en partes, y luego delegue aquellas tareas que puede realizar otra persona. Recuerde explicar claramente qué se espera y para cuando.

9 - A veces es mejor postergar

Si usted está cansado, de mal humor, o enojado, es recomendable que no realice ciertas tareas hasta que se encuentre de mejor ánimo.

10- No tiene por qué hacer todo

Si no es estrictamente necesario hacer un trabajo entonces no lo haga. Piense antes de actuar, analice sus tareas, y si ese trabajo no está entre sus objetivos y no es necesario, entonces elimínelo.

DELEGACIÓN EFECTIVA – Liderar personas

Cada uno de nosotros en su entorno ejerce funciones de líder y liderado. Nos apoyamos mutuamente en el trabajo, la familia y casi toda otra actividad. La interdependencia es una fase superior de la independencia según plantea Stephen Covey en su libro “Siete hábitos de la gente altamente efectiva”. Y ello implica no solo trabajar en equipo, sino saber delegar en otros y a la vez liderarlos efectivamente.

De manera progresiva cada vez son más las empresas que van afianzando la idea de que las personas son la auténtica clave para la consecución de resultados. Un planteamiento que vuelve a poner de manifiesto el papel determinante que juega el liderazgo y la delegación efectiva para la consecución de los resultados de negocio.

En el fondo las personas siempre han sido el foco del liderazgo y la delegación, solo que bajo un estilo de liderazgo autocrático, poco permeable a nuevos enfoques y planteamientos, donde imperaba un modelo de centralización de información con procedimientos muy bien delimitados para la toma de decisiones. Los resultados se conseguían “de las personas”. Pero ahora, conseguir los resultados “de las personas” no es suficiente. Los cambios acaecidos en los últimos años dibujan un contexto profesional caracterizado por una complejidad “*in crescendo*”, con elevadas dosis de incertidumbre y con una gestión que contiene cada vez más variables que despejar. En definitiva, es el momento de plantear un modelo en el que los resultados no se consiguen “de” sino “a través” de las personas.

Un artículo publicado por *Elizabeth Grace Saunders* en *Harvard Business Review*, nos recuerda que hacer más no siempre es mejor y que mantenerse al tanto de todos y cada uno de los detalles del trabajo en la organización no es lo recomendable para una dirección que quiera tener éxito en el mercado y que quiera ganar la confianza de su equipo. Confiar en los colaboradores y prepararlos para que asuman tareas por cuenta propia es fundamental para lograr ese éxito y el compromiso.

Cuando existen muchos proyectos o personas a cargo al interior de una organización, la forma correcta de mantener el control es precisamente dejándolo un poco de lado, es decir delegando en otras personas tareas y funciones y permitiendo la contribución real del equipo para el éxito de la institución o empresa. Lo ideal es dejar de controlar todo en solitario y pasar de tener el control de cada detalle para adquirir una perspectiva más general que permita tomar las decisiones correctas.

No se trata de dejar absolutamente todo el trabajo de lado, se trata de abrir el campo para que los colaboradores o colegas asuman responsabilidades y cumplan las tareas sin que el gerente o los jefes estén encima de cada detalle todo el tiempo. Establecer sistemas de seguimiento adecuados permitirá saber en qué momento se debe hablar con el colaborador y cuándo avanzar más en las etapas y funciones en los diferentes proyectos.

Del artículo recogemos tres consejos para lograr delegar tareas con éxito y brindar autonomía para el equipo de trabajo, lo cual les hará ganar en confianza y responsabilidad. Veamos:

1. **Evaluar las tareas que pueden delegarse:** Las personas y proyectos a cargo pueden crecer con el paso del tiempo, y es en ese momento en el cual puede llegar la sobrecarga laboral, para evitarlo es necesario realizar un estudio cuidadoso sobre las tareas que podrían delegarse en otras personas sin que se generen inconvenientes. Para lograrlo hay que revisar cuáles personas pueden realizar esas labores con éxito, cuales podrían entrar a aportar al proyecto y quienes podrían dirigirlo y llevarlo adelante, sin una supervisión diaria.
2. **Delegar y diferir frecuentemente:** Cuando delegamos el trabajo, estamos transfiriendo la responsabilidad de llevarlo a cabo a otra persona, con lo cual también debemos prepararnos para diferir las tareas que conforman ese trabajo o proyecto. Es decir, debemos redirigir a las personas que nos pregunten o nos consulten sobre ese proyecto, a la nueva persona encargada del mismo, de lo contrario no estaríamos delegando la tarea por completo. La idea es transferir la responsabilidad con todo lo que ello implica: consultas, dudas, asesorías, etc.
3. **Hacer seguimiento y confiar en la plantilla:** Para delegar y diferir las tareas de las cuales tenemos la responsabilidad de los resultados, se debe establecer un sistema de seguimiento para asegurar el éxito del trabajo. El seguimiento debe ser consistente para saber cuáles son las tareas pendientes de los proyectos y cuales se están desarrollando en un momento dado.

Un documento compartido online, que puede ser en herramientas de Google Drive, que contenga las tareas delegadas, funciona muy bien para mantenerse enterado de la evolución del proyecto. El otro punto clave es definir cada cuanto tiempo se hará esa revisión, puede ser semanal, quincenal o mensual, lo importante es establecer una rutina de seguimiento y permitir el tiempo necesario para que la plantilla haga su tarea.

NUEVAS FORMAS DE DELEGACIÓN Y LIDERAZGO - COMUNICACIÓN ASERTIVA

Pero también vemos que el entorno actual nos demanda reequilibrar el modelo imperante en términos de liderazgo y delegación; un entorno que requiere desarrollar profesionales con capacidad de crítica y de decisión, con mayor autonomía y flexibilidad, orientados a la colaboración y que auto-gestionen su compromiso. Pero tampoco podemos obviar el hecho de que delegar liderando en muchas ocasiones implica dar respuestas y ofrecer asesoramiento, porque las personas también necesitan pautas y orientación para mejorar su rendimiento.

Por lo tanto, ante unas circunstancias de mercado que exigen más y mejor involucración, colaboración, agilidad, creatividad, auto liderazgo, flexibilidad y adaptabilidad, quizás sea la hora de abandonar nuestra adicción a ofrecer las respuestas correctas para, en su lugar, potenciar nuestra capacidad para delegar y liderar planteando las preguntas adecuadas en el marco de una conversación de valor.

Preguntar vs Responder; Escuchar vs Monopolizar el discurso. Un reto mayúsculo para una amplia mayoría de directivos, managers y profesionales en general, que tienen en su mano la capacidad de modificar su estilo de liderazgo y delegación desarrollando el arte de conversar y de preguntar.

Ante el pedido, solicitud o acuerdo de delegar una tarea, un proyecto o la conducción de un equipo, -sin renunciar a nuestra responsabilidad final sobre los resultados (accountability vs responsibility)- tenemos una serie de posibles preguntas para interactuar con nuestro colaborador, según las circunstancias.

¿Qué tienes que hacer para llegar hasta allí?

Asegurarnos que hemos comunicado eficazmente lo que se quiere lograr, para qué, los recursos con los que se cuenta y los apoyos que se necesitan, permite obtener la información necesaria para trazar un plan de acción. No lo olvidemos que liderar es ante todo, conversar para desarrollar la capacidad de ponerse en acción.

¿Qué puedo hacer por ti?

Delegar liderando es el ejercicio de ponerse al servicio del otro. Salvo excepciones, nunca fue una práctica habitual, pero en la actualidad, una de las principales claves para liderar, frente a la extendida práctica de inferir lo que los demás necesitan de nosotros, es preguntar en que se puede ayudar.

¿Qué tienes y qué te falta para conseguirlo?

Preguntar con que se cuenta y de que se carece permite identificar los recursos que se tienen a disposición y que apoyos se precisan para alcanzar los resultados que se desean alcanzar. ¿Cuántas veces no hemos alcanzado algo por no saber que nos faltaba para lograrlo?

¿En qué complementas a los demás y como te complementan ellos a ti?

Como casi siempre ocurre, una tarea casi siempre necesita ser coordinada con otros. Preguntar por el impacto que una persona genera en su entorno ayuda a fomentar su autoconocimiento y el conocimiento de los demás. Preguntar por como los demás complementan al otro sienta las bases de un modelo basado en la colaboración. Un elemento crucial para conseguir resultados a través de las personas en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (V.I.C.A)

¿Cómo lo harías de forma diferente?

En definitiva, permitir que los colaboradores dibujen y reflexionen acerca de las alternativas existentes para abordar un reto, parece ser una actitud más inteligente que indicarles como tienen que conseguirlo para satisfacer nuestro ego. Y es también una forma de dar feedback cuando las cosas no salieron bien.

¿Quién y qué conoces en tu red que puede ayudarnos?

Como profesionales conectados, somos el valor de nuestra red y del conocimiento al que accedemos dentro de ella. Delegar liderando no es invitar a conseguir misiones imposibles, sino invitar a explorar nuestra red y sus posibilidades para la consecución de resultados.

¿Para qué lo haces?

En otras palabras, invitar a reflexionar por la razón de ser del trabajo que se va a realizar. Pregunta que aplica también para nosotros mismos. Conseguir resultados a través de las personas implica que nosotros y éstas identifiquen el propósito por el que se ponen en acción, buscando el sentido y la lógica de sus acciones, tareas y responsabilidades.

¿Qué puedes ganar y que puedes perder?

Preguntar por los beneficios y costes asociados a cualquier decisión y acción permite ver los riesgos asociados por hacer o dejar de hacer algo. Identificar pros y contras es un ejercicio esencial para potenciar los músculos de la autonomía y la capacidad para tomar decisiones que fueron delegadas. El autoliderazgo se desarrolla cuando nos acostumbramos a pensar en términos de costes y beneficios.

¿Cómo te sientes?

Las personas son emociones y las emociones son el combustible que nos permite ponernos en movimiento; Liderar lo delegado, por lo tanto, es gestionar emociones y permitir que estas se transformen en acción, ya que la acción es la única llave posible para la consecución de resultados a través de las personas y lógicamente de sus emociones.

En conclusión, delegar es transferir responsabilidades, más no desconocerlas por completo, y es necesario asumir que muchas tareas van a dejar de hacerse como uno quisiera, pero esto no debe ser un inconveniente, debe manejarse como una oportunidad que se le está dando al equipo para que demuestre su potencial y aumente la productividad laboral. Delegar tareas importantes y confiar en los colaboradores es la llave para mantener el mejor clima laboral, potenciar las mejores competencias, la creatividad y el compromiso del equipo.

GESTIÓN DE TIEMPOS EN LOS EQUIPOS

(I) TOMA DE DECISIONES Y GESTIÓN DEL PODER

Tomar decisiones es un atributo del poder otorgado por la organización, la institución o la familia. En especial si entendemos el poder como el “poder hacer” o influenciar a que otros hagan. Desde este punto de vista, el acierto en la toma de las decisiones correctas, desde las más significativas a las más simples, tiene una repercusión directa sobre la utilización de los tiempos de un equipo o de los colaboradores. Y también impacta directamente en los tiempos propios, pues toda decisión genera un conjunto de acciones que casi siempre requieren supervisión y seguimiento.

Según Rafael Echeverría en su libro “La Empresa Emergente”, el fundamento del poder está en la confianza. Una relación sustentada en la confianza no es necesariamente una relación entre iguales. Muchas de ellas son altamente asimétricas, desde el punto de vista de la distribución del poder entre sus miembros. Pero el fundamento del poder es diferente. En las relaciones sustentadas en la confianza, el poder se ejerce por autoridad y no recurriendo a la fuerza. Cuando el fundamento del poder es la autoridad, quienes lo ejercen lo reciben de aquellos sobre los cuales ese mismo poder se aplica. La autoridad es siempre un poder conferido. Por lo tanto, se trata de un poder que puede ser siempre revocado. El criterio clave para otorgarlo, así como para revocarlo, es la confianza. Si confío en que mi maestro sabe, le otorgaré autoridad. Si, por el contrario, pierdo esa confianza y descubro que realmente no sabe lo que decía saber, dejaré de conferirle esa autoridad.

La información y el conocimiento

Si el dinero es poder, la información y el conocimiento lo son también. Si considero que estoy informado de lo que está pasando en el ámbito en el que me desenvuelvo, actuaré con un nivel de confianza mucho mayor que si lo hago sintiendo que no dispongo de la información importante. La información tiene que ver con el acto lingüístico de las afirmaciones. Ellas nos reportan lo que acontece en el mundo. Nos hablan de las acciones y eventos que han tenido lugar. La información, como hemos dicho, nos señala los *qué*, *los quiénes*, *los dónde*, *los cuándo* y *los cuántos*.

La diferencia entre la información y los datos apunta al hecho de que, mientras los segundos son simples registros de acontecimientos, la primera remite a lo que nos interesa y se vincula con nuestras inquietudes. La revolución digital ha transformado profundamente las tecnologías de información. En el pasado, la información era un recurso escaso, controlado celosamente por algunos. Actualmente, con el desarrollo de los bancos de datos, con la Internet y con otros múltiples avances en las tecnologías de información, ésta se ha expandido notablemente. Ello incide en la confianza que en su desempeño muestran tanto empresas como individuos, y en la capacidad de transformación que ella posibilita.

La toma de decisiones suele apoyarse en la información (en afirmaciones) de que disponemos. Ellas nos muestran el mundo en el que actuaremos. Saber que algo ocurrió (afirmación) puede llevarnos a emprender una acción muy diferente que si no estuviéramos informados de ese hecho. Las afirmaciones, por lo tanto, tienen el poder de iluminar el territorio donde actuaremos y, a partir de ellas, podremos descubrir caminos que antes no veíamos u otros que sería conveniente evitar. De allí la importancia de estar informados. Antes, el acceso a la información se traducía en una importante ventaja competitiva para las empresas. Hoy día, no es el acceso lo que confiere ventaja, sino la capacidad de discernir lo que es información pertinente y lo que se logra hacer con ella.

Ello nos desplaza del tema de la información al tema del conocimiento. El conocimiento se expresa en capacidad de acción eficaz. Saber es saber hacer, es saber-cómo, es "know-how". EL conocimiento hace uso de la información para potenciar la acción. Es información puesta a trabajar. Si enfrente un problema y sé que sabré cómo resolverlo, el nivel de confianza con el que lo encararé será muy diferente que si pienso que no sé qué hacer. Así como tener dinero en el bolsillo me generará una mayor confianza, desplazarme con el juicio de que me sabré manejar tiene un efecto equivalente. EL conocimiento me otorgará confianza y me facilitará moverme hacia la acción.

Cuando hablamos de toma de decisiones no estamos en el terreno de las afirmaciones, sino en el de las *declaraciones*. A diferencia de las afirmaciones, las declaraciones no dan cuenta del estado del mundo; tienen el poder de transformarlo. Cada vez que tomamos una decisión (y las decisiones son una modalidad de las declaraciones), el mundo es modificado. Para que las declaraciones sean válidas, es necesario tener la autoridad correspondiente. Existen muchas declaraciones para las que todos tenemos autoridad. Hay otras, sin embargo, para las cuales sólo algunos disponen de autoridad.

Un líder o una persona en situación de necesitar lograr resultados, es en substancia un articulador del poder, si entendemos el poder como "poder hacer", o sea: una fuente generadora de acciones. Desprejuiciaremos el tema del "poder" si reconocemos que la influencia siempre existe como condición humana. Y son las "tácticas de influencia" las que permite que el poder que todos tenemos se transforme en acciones.

Existen varias formas de poder, desde el llamado "poder formal" que decimos fluye verticalmente, hasta el denominado "poder informal" que fluye en forma de redes. Ésta a veces aparente oposición entre el poder que surge de la jerarquía o de las redes, ha dado origen al término "redarquías", que busca reconocer la coexistencia, muchas veces benéfica, entre las diferentes formas de poder, que es la forma en que las decisiones se transforman en acciones.

Es así que puede ocurrir (y coexistir) el **poder** que es dado por el cargo que la institución otorga, con la **autoridad** que es otorgada por la gente. Y no es extraño que a veces se tenga el poder pero no la autoridad, o la autoridad y no el poder, o a veces ambos. Y también el no infrecuente caso de no tener ninguno.

La utilización efectiva del poder formal está basada en tres pilares: **la voluntad** para asumirlo, **la habilidad** para ejercerlo y **la posición adecuada** en estructura organizacional. Cualquiera de las tres que falte, hace que la mesa de tres patas no se pueda sostener. Y también se dificulta el ejercicio del poder o autoridad, cuando el poder está basado en una sola variable, por ejemplo: la idoneidad técnica, y no se tienen en cuenta las variables de liderazgo o autoridad moral. Este es un error frecuente en la promoción de líderes, que a su vez dificulta el uso de las tácticas de influencia.

Definiremos las "tácticas de influencia" como la energía del poder puesto de manifiesto. Veamos algunas de ellas:

- **Tácticas de razonamiento:** utiliza los mecanismos de razonamiento y persuasión lógica para convencer. Es el caso del financiero, contador o ingeniero que se apoya en datos, números y hechos concretos.
- **Tácticas duras o "push":** cuando el líder o coalición de líderes tiene que imponer determinados cambios o acciones. Se consideran push también a los mecanismos de incentivos o al escalamiento de decisiones a otro nivel de autoridad. Incluso el planteo de expectativas de lo que se quiere que ocurra. En general se utiliza cuando la variable "tiempo" es la que define.
- **Tácticas blandas o "pull":** son las que buscan atraer, conquistar con estímulos o generar una visión compartida con los liderados. Y también todo lo que tiene relación con los diversos tipos de negociación.
- **Tácticas de "descontacto":** aquellas que en lugar de enfrentar la situación, la persona o el proyecto, se busca mediar a través de otra persona, o el equipo. O se escalonan y amortiguan las acciones y, en el peor de los casos, nos apartamos para evitar un problema mayor. Es también el caso del ejecutivo que hace esperar, consciente o no, a quien le solicitó una entrevista.

Aclaremos que las tácticas de influencia no son privativas de líderes o ejecutivos: todos las usamos cotidianamente. Lo valioso es saber que éstas se pueden diseñar para lograr una mayor efectividad en las formas de influencia, con el propósito ético de lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos. En el caso que nos ocupa, del recurso tiempo.

(II) PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS Y TAREAS

Un proyecto es un esfuerzo temporario realizado para un resultado o servicio único. El esfuerzo se define como temporario porque tiene un tiempo de entrega, un alcance u objetivo(s) a lograr y generalmente un presupuesto para gastar. También podemos ver al proyecto como un conjunto de actividades interrelacionadas con un fin específico, que generalmente requieren un tiempo considerable y un equipo de colaboradores. Difieren de las operaciones pues estas se realizan en forma continua y repetitiva, en cambio los proyectos son temporarios, produciendo un resultado o producto por única vez. Gestionar un proyecto es asignar tiempo y recursos a las tareas y hacer un seguimiento de los mismos.

Actividades del proyecto: Una razón frecuente del fracaso de muchos proyectos reside en la no identificación a priori de una parte significativa de las actividades requeridas para alcanzar los objetivos del proyecto. Planifique con cuidado las actividades y evitará sorpresas.

Una de las herramientas más efectivas en la planificación de un proyecto es lo que se conoce como Work Breakdown Structure (WBS). WBS se usa para identificar las actividades, tareas, sub-tareas y unidades de trabajo que deberán ser ejecutadas. También sirve para estimar la duración costos de cada actividad y del proyecto.

Una vez identificadas las tareas, podrá estimar cuánto dura cada una y qué recursos y habilidades se necesitan para realizarlas. Una estimación detallada, además de ser muy útil para ejecutar y controlar el proyecto, permite disminuir riesgos. Tenga en cuenta que las estimaciones son tan sólo estimaciones y que pueden ser cambiadas durante la etapa de ejecución.

La siguiente etapa es la elaboración del cronograma. La elaboración, control y actualización del cronograma, es una de las tareas principales del gerente de proyecto. Esto significa:

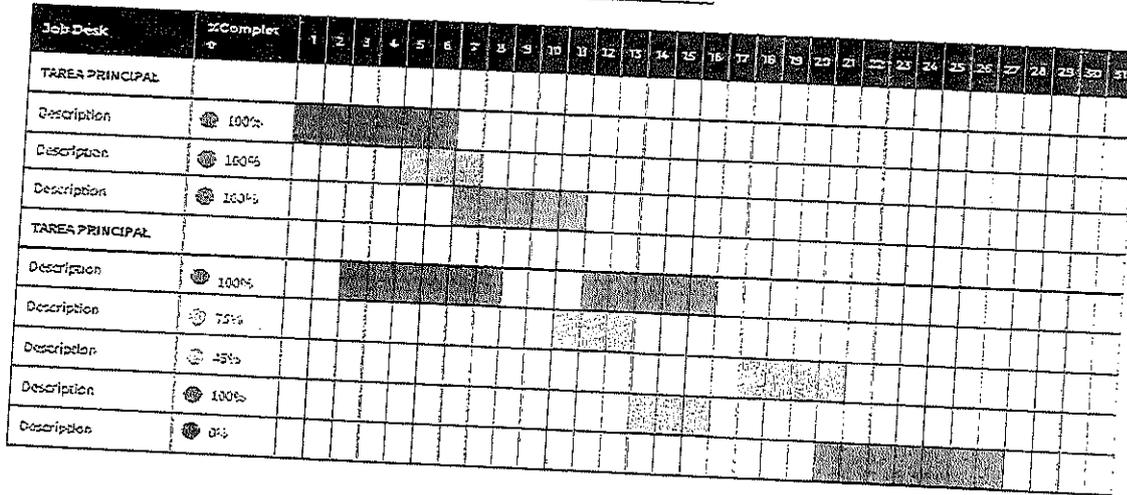
- Definir las fechas de inicio y fin de las actividades del proyecto (se parte de las estimaciones de duración hechas con la WBS)
- Secuenciarlas y priorizarlas de acuerdo a la naturaleza de las interrelaciones impuestas por el proceso de producción del producto final del proyecto.

¿Cómo controlamos los tiempos de ejecución de las tareas secuenciadas?

Existen dos métodos de programación muy aceptados para elaborar el cronograma de tareas: Gantt y los métodos de redes. Ambos permiten ver las actividades o tareas a realizar, su duración, la secuencia, su costo y el responsable por su ejecución.

Diagrama de Gantt. En su expresión más simple, una carta de Gantt es un diagrama como el que se muestra en la figura a continuación:

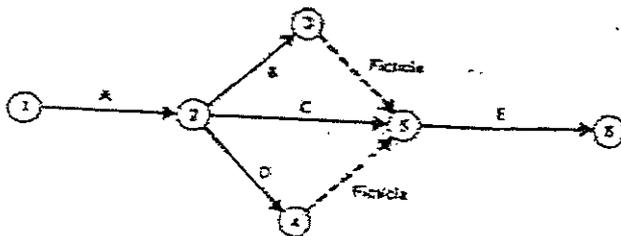
DIAGRAMA GANTT



En él se mapean las tareas principales, subdivididas en tareas menores (filas) contra las semanas o meses en que se deberán iniciar y ejecutar (columnas). La secuencia queda determinada por la relación de inicio y fin de cada barra que representa la ejecución de la tarea. Además de mostrar actividades, el diagrama Gantt puede mostrar "hitos", o sea, un instante en el tiempo que señala el principio o el fin de una cadena de actividades o fase del proyecto.

Método de Redes. En el método de Redes las actividades se muestran como flechas y los hitos como círculos. Convencionalmente todas las flechas que llegan a un círculo indican actividades que deben terminar antes de que puedan comenzar las que salen del círculo, tal como se muestra en la figura siguiente:

Código de la tarea	Tarea	Precedencia inmediata	Tiempo
A	Desarmar el motor	-	
B	Cambiar los carbones	A	10 minutos
C	Rebobinar el rotor	A	10 minutos
D	Rebobinar el estator	A	60 minutos
E	Armar el motor	B,C,D	30 minutos



Para los casos de proyectos con un número grande de tareas e interdependencias se hace necesario controlar detalladamente el tiempo de finalización del proyecto y por ende, su *camino crítico*, o sea, aquella secuencia de tareas que de demorarse llevarían a el corrimiento de la fecha de entrega. Para ello se utilizan las técnicas matemáticas de CPM y PERT. El CPM (Critical Path Method) o Método del Camino Crítico, y el PERT (Program Evaluation and Review Technique) o Técnica de Evaluación y Revisión del Programa, se utilizan para determinar a partir del diagrama de red, la secuencia crítica de actividades: calcular la duración y el costo total del proyecto, identificar y resolver cuellos de botella, simular planes de acción alternativos y acelerar el proyecto asignando recursos.

El Diagrama Gantt se usa mucho en la programación de proyectos porque es fácil de usar y comunicar. Las gráficas de redes ilustran mejor las interdependencias entre las tareas y permiten identificar mejor los cuellos de botella, pero son más complejos de usar.

En proyectos pequeños alcanza con usar un pizarrón o una planilla electrónica. Pero cuando el proyecto tiene una complejidad mayor es recomendable utilizar alguna solución de software especializado.

(III) REUNIONES EFICACES

Las reuniones pueden ser un factor de potenciación de las ideas y esfuerzos individuales, departamentales o de equipos. Pero muchas veces también, "agujeros negros" que se tragan horas valiosas de un conjunto de personas importantes. Basta multiplicar cada hora de reunión por la cantidad de participantes para tener una idea del valor monetario y de tiempo que tiene el realizarlas eficaz y eficientemente.

Comencemos por acordar qué es una reunión eficaz.

Una reunión que culmina en acciones. Tiene como propósito habilitar o dinamizar la ejecución, cualquiera sea el propósito: analizar y resolver un problema, comunicar resultados, recibir información, generar ideas, presentar un producto, obtener el apoyo del equipo, etc. Será improductiva si no conduce a acciones para lograr los resultados deseados.

Un mecanismo de coordinación del trabajo. Organizar significa dividir el trabajo y coordinarlo. La reunión es un mecanismo organizacional para llevar a cabo esta coordinación. Las reuniones llevan a asignar roles y responsabilidades, tomar decisiones y facultar para la acción.

Algunas características de una reunión eficaz son:

- Todos conocen el objetivo de la reunión y se han preparado para alcanzarlo
- Todos los participantes tienen algo para aportar
- La reunión es conducida según una agenda
- Los resultados deseados son alcanzados en el tiempo que dura la reunión

DIEZ CLAVES PARA MANTENER LA REUNIÓN ENFOCADA EN SU PROPÓSITO

1. Agenda: Siga y haga respetar la agenda.
2. Clima: Mantenga el clima de colaboración
3. Participación: Aliente la participación; que todos tengan voz en la reunión y que exprese su punto de vista.
4. Debate: Haga preguntas abiertas para fomentar el debate. Pregunte ¿por qué? Varias veces
5. Feed back: Realice feed-back positivo.
6. Confusiones: Solicite o provea aclaraciones cuando se producen confusiones
7. Ejemplos: Solicite ejemplos para no caer en generalizaciones o estereotipos
8. Minorías: Proteja la opinión de las minorías.
9. Tensiones: Reduzca tensiones, sin negarlas ni esconderlas. Ayude a superarlas.
10. Cortes: Invite a realizar cortes (breaks) si los entiende necesarios

COMO ORDENAR EL INTERCAMBIO DE IDEAS EN UNA REUNIÓN

1. **Presente el tema.** Inicie el debate presentando el tema. Explique de qué se trata, por qué está en la agenda y qué se espera que el grupo haga al respecto (analizarlo, hallar una solución, etc.)
2. **Invite a los miembros del grupo a expresar sus puntos de vista.** Escriba los puntos de vista de cada persona en una hoja de rotafolío. Use las dos o tres palabras clave mencionadas por la persona que expresan su idea. Mantenga esta lista a la vista de todos durante la reunión. Fomente el pensamiento en posibilidades, la escucha activa y la aceptación de ideas divergentes. Puede producir esta lista mediante brainstorming.
3. **Verifique la comprensión.** Haga preguntas para conocer sin ambigüedad el significado de cada punto en la lista. Fomente este hábito en los restantes participantes. Asegúrese que todo el mundo "esté en la misma página". Pueden existir puntos de vista muy divergentes, pero todo el mundo debe entenderlos de la misma forma.
4. **Resuma los puntos principales.** Dirija nuevamente la atención a la lista de puntos escrita en el paso 2 y refinada en el paso 3. Haga una revisión rápida de todos los puntos y permita la incorporación de nuevas ideas. Luego solicite sugerencias para combinar ideas o eliminar ideas duplicadas. El propósito es acortar la lista. Existen varias técnicas para hacerlo, pero siempre que modifique una idea hágalo con el acuerdo del participante que la originó.
5. **Verifique el acuerdo.** En este momento del intercambio es muy probable que haya emergido cierto acuerdo en torno al tema, exista una forma compartida de verlo y haya una aproximación común a su resolución. Si tiene esa percepción, verifíquelo diciendo: "Parece que el grupo ha decidido..." y luego pregunte a cada persona si coincide con su percepción. O usted puede preguntar: "¿Hay alguien en desacuerdo con esta afirmación?" Espere una contestación explícita, verbal, no se quede con expresiones gestuales o suposiciones.

LOS SI DE UNA REUNIÓN EFICAZ

Use frases y preguntas que fomenten la participación. Ejemplos:

- Qué bueno que mencionas ese tema.
- De acuerdo; construyamos sobre ese concepto.
- ¿Quién puede añadir algo a ese comentario?
- ¿Alguien tiene una idea diferente?
- ¿Qué pasaría si...?
- ¿Qué ganaríamos si...?
- ¿Qué les parece esto?
- ¿Por qué haríamos (o dejaríamos) de intentar ...?
- ¿Qué otra pregunta debemos hacernos?

Verifique siempre la comprensión de lo que Ud. dijo o fue dicho en la reunión

¿Me puedes dar un ejemplo sobre lo que estás diciendo?

¿A qué te refieres cuando dice eso?

Me parece que lo que Ud. está diciendo es..... ¿estoy en lo correcto?

Use las reuniones para dar feedback positivo sobre el desempeño del equipo o de sus miembros.

Reconozca aciertos en público. Celebre las conquistas. Use frases como estas:

Me pareció muy bien lo que hiciste.

Me parece importante que todos repliquemos esa práctica.

Lo que más me gustó de lo que dijiste fue... agregaría... mejoraría... incorporaría la opinión de...

Antes de estimular la participación de los asistentes, establezca claramente qué decisiones están autorizados a tomar.

¿Se espera que el grupo estudie el asunto, haga recomendaciones, tome la decisión o la implemente?

LOS NO DE UNA REUNIÓN EFICAZ

No use enunciados que eliminan opciones y desalientan la generación de ideas.

Evite decir:

- Demasiado riesgoso. Dejemos que alguien más lo intente antes.
- Ya lo intentamos una vez y no funcionó.
- Eso no funcionará.
- Eso costará demasiado.
- Nunca lo aceptarán.
- Demandará mucho tiempo, no me parece una sugerencia práctica.
- Nosotros nunca hemos hecho esto
- Eso va contra las políticas de la empresa
- Nunca nadie nos pidió eso.
- Si no está andando mal, por qué preocuparse.

Si Ud. es la persona con autoridad y desea incorporar todas las perspectivas, no hable primero.

Si lo hace, condicionará la opinión de los participantes y puede perder ideas que jamás se le hubieran ocurrido.

No asuma que Ud. ha clarificado su punto de vista porque dijo ¿Alguien tiene alguna pregunta? Y obtuvo un "no" o un silencio como respuesta

No acepte frases como "lo intentaré..." o "trataré de hacerlo" como una expresión de acuerdo o compromiso.

No haga reuniones cuando no esté seguro que todos los participantes saben lo suficiente para resolver el problema o no tienen la información necesaria para tomar la decisión.

Espera hasta que se verifiquen esas condiciones. Las reuniones deben ser eventos para gestionar el desempeño. Minimice el tiempo dedicado a ellas.

COMUNICACIÓN ASERTIVA

La conversación implica acción. Va más allá de la interacción entre dos personas en un contexto determinado; supone el avance de la comunicación por diversos y sucesivos contextos, que resulta eficaz cuando genera acción. Es una herramienta clave para quienes dirigen equipos humanos; sus relaciones con los colaboradores, pares, superiores o con los clientes se materializan en conversaciones. Sin embargo, a menudo nos sentimos insatisfechos; en lugar de aproximarnos, disentimos; en lugar de generar confianza, provocamos tensión y alarma; en lugar de solucionar un problema, producimos nuevos obstáculos.

Con frecuencia se observan importantes márgenes de mejora en las conversaciones dentro de la empresa, lo que limita la efectividad del desempeño individual y, consecuentemente, el desarrollo de la organización.

(IV) MANEJO DEL TIEMPO EN LA DIVERSIDAD INTERGENERACIONAL

Basado en el libro "Los 7 hábitos de la gente eficiente" de Stephen Covey

La administración personal ha evolucionado siguiendo una pauta similar a la de muchas otras áreas del esfuerzo humano. En esta área cada generación toma como base la anterior, y nos acerca a un mayor control de nuestra vida.

La primera generación se caracterizó por las notas o listas de tareas, que tendían a proporcionar cierto reconocimiento y totalidad a los múltiples requerimientos a nuestro tiempo y nuestra energía.

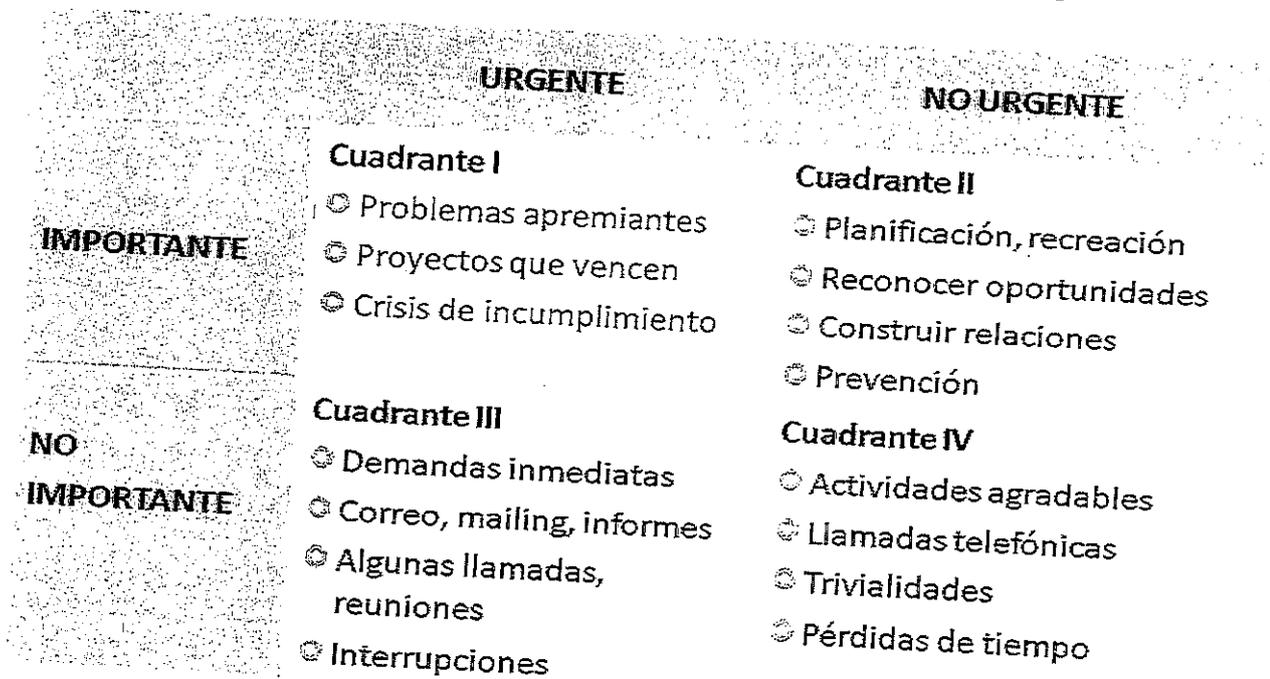
La segunda generación se caracterizó por agendas, ello reflejó un intento de mirar hacia delante, programar los acontecimientos y actividades del futuro.

La tercera generación refleja el campo actual de la administración del tiempo suma a las generaciones precedentes la idea de priorizar, de clarificar valores, de comparar la importancia relativa de las actividades sobre la base de su relación con estos valores. Además se centra en el establecimiento de metas, objetivos a largo, medio o corto plazo hacia los cuales se orientara el tiempo y la energía, en armonía con los valores. Si bien la tercera generación ha realizado una notable contribución, ahora se ha empezado a comprender que la programación y el control "eficientes" del tiempo a menudo resultan contraproducentes. Centrarse en la eficiencia crea expectativas que no concuerdan con las oportunidades de desarrollar relaciones ricas, satisfacer necesidades humanas y disfrutar de momentos espontáneos día tras día.

Está emergiendo una cuarta generación de tipo diferente, esta reconoce que la "administración de tiempo" es en realidad una denominación poco feliz. El desafío no consiste en administrar el tiempo, sino en administrarnos a nosotros mismos.

El foco esencial de la cuarta generación de la administración puede captarse en la matriz de administración del tiempo esquematizada a continuación.

Básicamente, dedicamos nuestro tiempo a uno de los cuatro bloques, de actividades siguientes:



Los dos factores que definen una actividad son **URGENTE E IMPORTANTE** mapeados en los ejes cartesianos.

Urgente significa que necesita una atención inmediata las cosas urgentes actúan sobre nosotros, el timbre del teléfono es urgente, las materias urgentes son por lo general muy visibles, nos presionan, reclaman nuestra atención.

Lo importante tiene que ver con los resultados, si es algo importante, realiza una aportación a nuestra misión, a nuestros valores, a nuestras metas de alta prioridad.

Las cuestiones que son importantes pero no urgentes requieren más iniciativa, más proactividad, tenemos que actuar para no dejar pasar la oportunidad, para hacer que las cosas ocurran. Si no tenemos una idea clara de lo

que es importante, de los resultados que deseamos obtener en nuestras vidas, con facilidad nos veremos desviados hacia la respuesta ante lo urgente.

Las actividades del cuadrante I son crisis o problemas: estas agotan. Muchas personas son administradoras de crisis, personas orientadas hacia los problemas y que trabajan al borde de los plazos.

Los resultados de vivir en el cuadrante I son estrés, agotamiento, administración de las crisis. Hay otras personas que dedican mucho tiempo al cuadrante III, "urgente pero no importante" pensando que están en el cuadrante I. Continuamente reaccionan a las cosas urgentes suponiendo que también son importantes. Las personas que dedican su tiempo casi exclusivamente a los cuadrantes III "urgente pero no importante" y IV "no urgente no importante" llevan vidas básicamente poco productivas y a veces frustrantes.

Las personas efectivas permanecen fuera de los cuadrantes III y IV, porque, urgentes o no, no son importantes. El cuadrante II es el corazón de la administración personal efectiva, trata de las cosas que son "no urgentes, pero si importantes" por ejemplo: Construir relaciones, planificación de largo alcance, el mantenimiento preventivo, la preparación, todas esas cosas que sabemos que hay que hacer, pero que solemos eludir, porque no son urgentes.

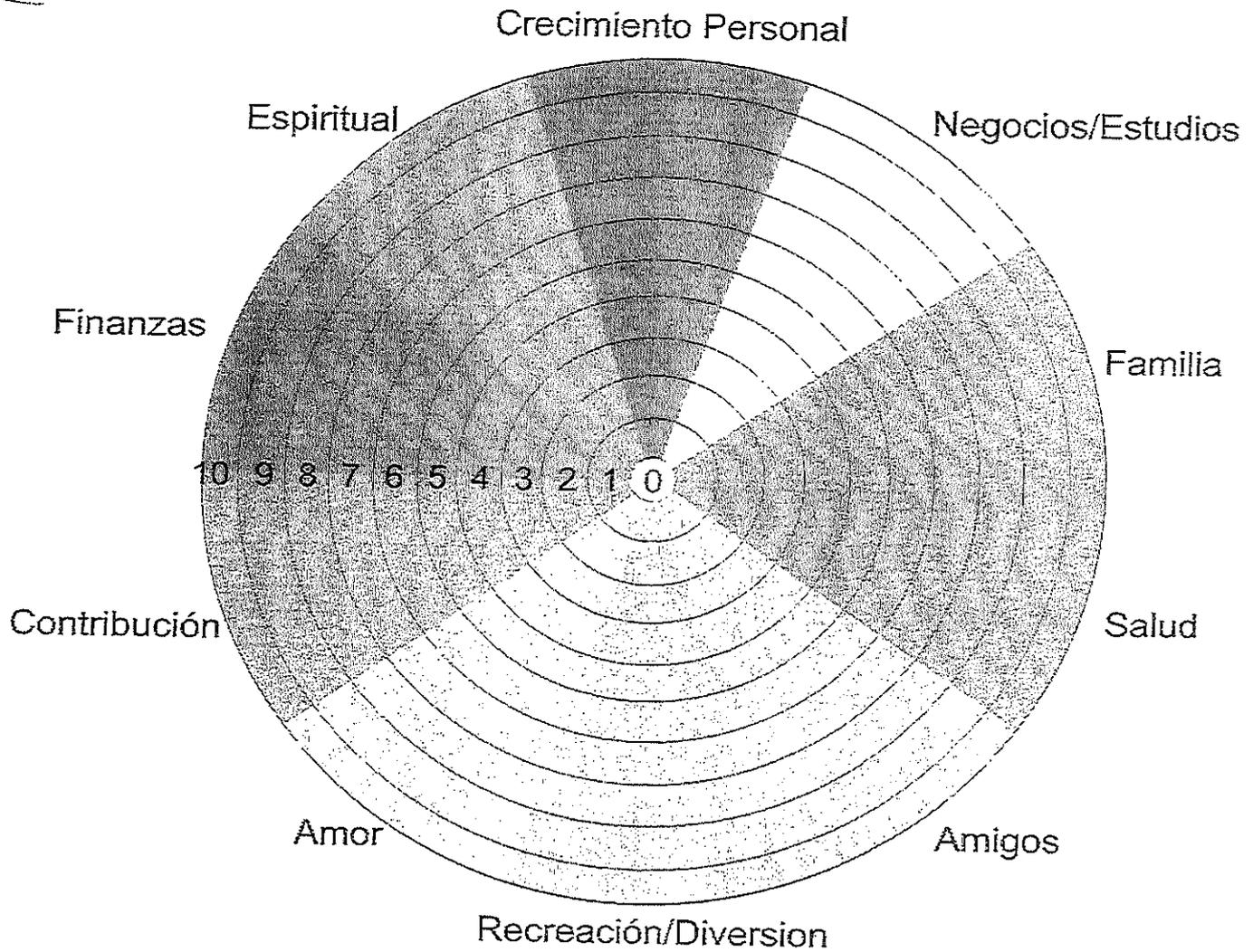
Las personas efectivas no se orientan hacia los problemas, sino hacia las oportunidades. Alimentan las oportunidades y dejan morir de inanición a los problemas.

FIN

ANEXO: Bibliografía de referencia.

- ALLEN, DAVID – "Getting things done" – Urano, 2006
 COVEY, STEPHEN "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva" – Paidós, 1989
 BARASSI, PABLO "Millenials C" – Amazon ebook, 2017
 GOLEMAN, DANIEL, "La inteligencia emocional" – Vergara, 2006
 GONZALEZPECOTCHE, CARLOS "El Mecanismo de la Vida Consciente" – Mastergraf, 2016
 SUTHERLAND, JEFF, "Scrum" – Amazon ebook, 2014
 Baliño, Enrique: No + Páldas – Cuatro actitudes para el éxito, Editorial Xn Publising, Montevideo, 2011.
 Barassi, Pablo: Trayectoria Profesional – Líder C, Pablo Barassi, Buenos Aires, 2017
 Barassi, Pablo: Equipos C, (Pablo Barassi, Buenos Aires, 2017
 Chaterjee, Debahis: El liderazgo consciente, Granica, Barcelona, 1998.
 Covey, Stephen: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Editorial Paidós. Biempis Aires, 2003
 Drucker, Peter: La gerencia de empresas. Editorial Debolsillo, Buenos Aires, 2012.
 Drucker, Peter: Managing in a time of great change. Editorial Rutledge. Estados Unidos, 2011
 Echeverría, Rafael: La empresa emergente – La confianza y los desafíos de la transformación, Editorial Granica, Buenos Aires, 2003.
 Mintzberg, Henry: Directivos, no MBAs – Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial, Deusto, Barcelona, 2005.
 Goleman, Daniel: La inteligencia Emocional, Vergara Editor, Buenos Aires, 1995.
 González Pecotche: El Mecanismo de la Vida Consciente, Edit. Fundac. Logosófica, Mvdeo, 2016
 Prochaska, James et all: Changing for good, Ed. Avon Books, New York, 1995.
 Roces, Luis, Barassi P, et all: Desarrollando, Editorial Temas, Buenos Ares, 2012
 Schein, Edgar: La cultura empresarial y el liderazgo, Plaza&Janés Editores, España, 1985
 Zenger, John, Folkman, J.: The extraordinary leader, Ed. McGraw-Hill, New York, 2002.

Mi Rueda de la Vida



Marca tu satisfacción en la escala de 1 a 10, siendo 10 la puntuación más alta. Une los puntos para valorar tu nivel general de satisfacción y para ver la imagen que representa tu estado de equilibrio. Y pregúntate:

- 1) ¿Cuál es el área de mi vida que si mejorase, haría que el resto de las otras áreas también lo hicieran?
- 2) Si al final de este año yo fuese capaz de marcar una de estas áreas con una gran cruz que significase que siento que estoy muy satisfecho/a, ¿cuál me gustaría que fuera?

Agenda Vital: ¿Cómo asigno el tiempo semanal?

	LUN	MAR	MIER	JUE	VIER	SAB	DOM
0 HS.							
6 HS							
12 HS							
18 HS							
23:59 HS							

Pinte con un patrón diferente los tiempos dedicados a sus actividades, distinguiendo por categorías. Por ej.:

....	Mi persona: Descanso – Higiene – Ejercicio-Desarrollo Personal, etc.
	Mi familia: Alimentación – Recreación-Planes Familiares, etc.
////	Mi trabajo: Ocupación - T.de Viaje - Desarrollo profesional, etc.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE		
NO IMPORTANTE		