

GESTION DEL TIEMPO EN LAS ORGANIZACIONES

OBJETIVOS

- Analizar el peso que comporta en la actividad diaria de cada organización una **mala gestión del tiempo e identificar los malos hábitos** que se asocian a la gestión del tiempo.
- Establecer pautas que permitan **establecer objetivos organizacionales, prioridades** a la hora de realizar **tareas** o de atender a las incidencias que se presentan.
- Ofrecer **técnicas y herramientas de uso del tiempo** que permitan **optimizar el rendimiento, eficacia y bienestar** de la organización.
- **Establecer criterios** a la hora de gestionar el tiempo en aquellas **actividades** que deban desarrollarse en **equipo**.

INDICE

I. LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN LAS ORGANIZACIONES

EL SENTIMIENTO DE FALTA DE TIEMPO

EL TIEMPO SUBJETIVO

II. LA GESTIÓN EFICAZ DEL TIEMPO

PRINCIPIOS QUE RIGEN EL USO DEL TIEMPO

PRINCIPIOS PARA LA GESTIÓN EFICAZ DEL TIEMPO

CÓMO PROGRAMAR EL TIEMPO

III. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TIEMPO EN LAS ORGANIZACIONES

ASPECTOS CULTURALES

ASPECTOS ORGANIZACIONALES

ASPECTOS PERSONALES

IV. LAS TAREAS

PRIMER ENFOQUE: ACTIVIDAD VERSUS AGITACIÓN

SEGUNDO ENFOQUE: EFICACIA VERSUS EFICIENCIA

TERCER ENFOQUE: IMPORTANCIA VERSUS TRIVIALIDAD

V. MEJORA DEL RENDIMIENTO DEL TIEMPO DE TRABAJO

TIEMPO DE TRABAJO Y BIENESTAR

CANSANCIO Y CALIDAD DE LAS TAREAS REALIZADAS

LAS INTERRUPCIONES

TIEMPO ASIGNADO

VI. INCIDENCIAS, URGENCIAS Y CRISIS

GESTIÓN DE LAS URGENCIAS

RESOLUCIÓN DE LA CRISIS

SUMIDEROS, DEVORADORES Y LADRONES DEL TIEMPO

VII. LA DELEGACIÓN

DEFINICIÓN

CARACTERÍSTICAS

CONSECUENCIAS DE LA NO DELEGACIÓN

LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN LAS ORGANIZACIONES

De todos los recursos que tienen que gestionar las empresas y las organizaciones en la consecución de sus objetivos, el tiempo es uno de los más escasos.

Si no disponemos de una cultura empresarial u organizacional adecuada ni de un mínimo de organización es impensable plantearse una estrategia para gestionar y controlar el tiempo. Por lo tanto, los primeros pasos irán en la dirección de estudiar y modificar en su caso, la cultura de la organización, dirigiéndola **hacia una cultura sensible a la gestión del tiempo**, como elemento indispensable en las **tareas** y la consecución de los objetivos, y, a corregir el desorden, para poder establecer correctamente los objetivos, la planificación y la programación.

Sin embargo, el primer paso la realización de una **gestión eficaz del tiempo** en su organización es que usted comprenda **el concepto de tiempo y sus objetivos personales** porque en **ausencia** de:

- una clara **definición de los objetivos** que usted tiene,
- cualquier **técnica de planificación** y
- **gestión del tiempo** será totalmente inútil.

EL SENTIMIENTO DE FALTA DE TIEMPO

¿Usted ama la vida? Entonces no desperdicie su tiempo, porque de eso está hecha la vida. (Benjamin Franklin)

Estamos insertos en una cultura que nos empuja a hacer demasiadas cosas, a **tomar demasiadas responsabilidades**, y a decir que sí a demasiadas oportunidades. "¡No tengo tiempo!" parece ser el grito desesperado con el que nos encontramos más a menudo en la sociedad actual.

Nuestra desorientación es paradójica porque **nos hemos llenado de aparatos tecnológicos** que se supone deberían ahorrarnos tiempo. Aun así, nos encontramos abrumados por planes que no podemos realizar, por citas y por compromisos que no podemos cumplir. A pesar de la tecnología, de los seminarios, libros y planificadores, del separar nuestra vida en cuadrantes y de las técnicas para la administración del tiempo, el ejecutivo promedio tiene entre 200 y 300 horas de trabajo atrasado.

Aristóteles ha dicho: **"El hombre sabio nunca tiene prisa"**. Pero, ¿qué quería decir con esto? ¿Sabría algo que nosotros desconocemos o hemos olvidado?

Para poder comprender el tiempo y su efecto en nuestras vidas, es necesario darnos cuenta de que el tiempo no es un fenómeno físico, sino mental, cuya principal característica no es la extensión, sino la intención. Por eso, no podemos aplicar el concepto físico de tiempo al tiempo mental.

EL TIEMPO SUBJETIVO

Podemos considerar que hay todo un conjunto de causas que podrían ser contempladas como de contracción de la vivencia subjetiva del tiempo. El hecho de que cada vez se produzcan más transformaciones, más eventos por unidad de tiempo, puede vivenciarse como una aceleración de este. Tener la sensación de que todo ocurre más rápido es equivalente a sentir que tenemos menos tiempo. La revolución tecnológica y, ahora, la digital han ampliado el fenómeno que se dio en la revolución industrial y el ritmo de las transformaciones en el tiempo: por ejemplo, si consideramos desde el año 1 de nuestra era, cuánto tiempo ha necesitado la humanidad para duplicar el volumen de sus adquisiciones tecnológicas, veríamos que desde el año 1 hasta el 1700 no consiguió doblar por primera vez el capital tecnológico, luego se tardó "solamente 150 años para volver a duplicarlo y, luego, otros 75 más para volver a duplicarlo (1925 aprox.). Desde 1965 a 1975 se vuelve a duplicar y, actualmente, ya se puede dar cada 4 años.

Si ha habido una **contracción del tiempo** también la ha habido del espacio. Las distancias geográficas se han acortado, aunque la Tierra sigue teniendo el mismo tamaño. Eso indica que también los intercambios se han acortado.

El **desarrollo de las comunicaciones** (con Internet a la cabeza) ha sido uno de los campos de mayor impacto tecnológico. La automatización de los procesos de gestión con la introducción masiva de los ordenadores y la red ha acelerado toda la operativa. Con ello se pone a prueba la capacidad de análisis, los reflejos a la hora de adecuar nuestros planes, cambiar objetivos, reformular políticas o, incluso, cambiar de estrategia.

Ello supone enfrentarse a más decisiones en menos tiempo, que reducen drásticamente el tiempo de respuesta.

Malgastamos nuestra energía mental cada vez que nos obsesionamos con **la eficiencia y la productividad**, sin preguntarnos acerca de la **importancia de las tareas** que realizamos. Desde este punto de vista, el mayor problema que genera la cantidad abrumante de actividad a que estamos enfrentados día a día se refiere a la fuerza que tiene para quitarnos nuestra posesión más valiosa: nuestra atención. Cuando enfocamos nuestra atención en la eficiencia sin fijarnos en cómo las actividades se conectan con nuestro propósito en la vida, así como con nuestras fortalezas y nuestra fundación personal, es inevitable que malgastemos el tiempo.

Para aquellos que estamos muy ocupados, lo mejor que podemos hacer es dar un paso atrás, no tanto de nuestras actividades, sino de nuestros pensamientos. Ninguna persona puede tener prisa cuando existe una relación de calma entre la mente y el cuerpo. Por lo tanto, antes de que tratemos de enfrentar la cuestión del tiempo como un problema, el problema de cómo administrar nuestras vidas, tenemos que escucharlo simplemente como una pregunta, la pregunta acerca de quiénes somos.

Por lo tanto, el primer paso que tenemos que tomar cuando queremos hacernos cargo de nuestro tiempo y nuestras vidas, es realizar un análisis a fondo de nuestras características personales, de nuestras preferencias y de la visión que tenemos para nuestra vida. Sólo basándonos en este análisis vamos a poder utilizar efectivamente el aporte que nos pueden entregar las distintas "técnicas" de administración del tiempo.

LA GESTIÓN EFICAZ DEL TIEMPO

Son muchos los autores y expertos que han escrito sobre este tema. Y la mayoría suele coincidir en destacar que la incorrecta gestión del tiempo se debe, entre otros factores, a:

- La inexistencia de objetivos previamente definidos.
- No distinguir entre lo que es importante y lo que es urgente.
- La incorrecta gestión de la propia agenda de trabajo.
- Negación de la propia evidencia. No aceptar que nosotros no podemos hacerlo todo.
- La insuficiente delegación de tareas.
- Exceso de información para analizar (la llamada "parálisis por análisis") o la información imprecisa, desordenada o tardía.

Evidentemente, para organizar nuestro tiempo se hace imprescindible:

- Determinar qué acciones o tareas son las más importantes. Por importantes, entendemos aquellas tareas que inciden de alguna forma en las áreas estratégicas de la empresa u organización, en los objetivos, en los costes o en los ingresos.
- Dar un orden de prioridad a cada una de las actividades diarias. A veces se suele asignar un tiempo máximo para cada actividad, con la finalidad de que no estemos demasiado tiempo ocupados en una tarea que no es demasiado importante, restando tiempo a otras que sí que lo son.

- Aprender a decir no a tareas que no son importantes o que puedan realizar otras personas.
- Eliminar la posibilidad de que nos puedan importunar con visitas no previstas o reuniones mal planificadas con hora de inicio, pero sin hora de salida.
- Destinar unos minutos al día a la planificación de nuestra propia agenda. De esta forma, podremos tener siempre preparado un programa de trabajo antes de iniciar la jornada, ser nosotros mismos los gestores de nuestro tiempo, y no dejar que sean otros quienes lo hagan.

PRINCIPIOS QUE RIGEN EL USO DEL TIEMPO

Para controlar el tiempo hemos de tener en cuenta una serie de principios que nos pueden ayudar:

Ley de Pareto

Una pequeña parte del tiempo de trabajo produce gran parte de los resultados. Está muy relacionado con la Ley de Rendimientos Decrecientes. **Los elementos críticos de cualquier conjunto son, en general, una minoría.** Llena tu tiempo con aquello que ayuda a conseguir tus objetivos.

La Ley de Murphy

Aquí también se aplican, sobre todo aquella que dice que **todo dura más de lo que, en principio, se pensaba.** Hay que prever eventualidades y planificar una cierta flexibilidad.

1º Ley de Parkinson

Toda tarea se dilata hasta ocupar todo el tiempo que dispongas para hacerla. Si asignas media hora para hacer una tarea, tardará media hora; si le asignas una hora, tardará una hora. Hemos de planificar un tiempo sin excesos, el tiempo justo.

2ª Ley de Parkinson

El tiempo que requiere una tarea aumenta cuando la interrumpimos y la reanudamos. Para una **tarea corta siempre** hay tiempo; **para una larga, nunca.** Lo perfecto no resulta rentable. Acabas lo que empiezas... Hace años que nos lo dicen. ***Aprovecha los tiempos muertos para realizar las tareas cortas.***

PRINCIPIOS PARA LA GESTIÓN EFICAZ DEL TIEMPO

1. Planificar por adelantado: planificar es la piedra sobre la que se basa la gestión del tiempo. Pero no consiste solo en crear una buena planificación o programa, sino que hay que ser capaz de llevarla a cabo. Esto supone ser preciso sobre la realidad diaria del trabajo y el resto de las responsabilidades, tener en cuenta las interrupciones, conflictos y retrasos habituales. Como si fuera una prenda de vestir, hay que sentirse cómodo y que quede un poco amplio por si encoge.

2. Programar actividades de ocio: los mejores planes de gestión del tiempo acompañan durante toda la vida, no solo durante las horas de trabajo. Hay que intentar programar períodos de tiempo dedicados a la familia, amigos, tiempo libre propio, proyectos personales o especiales, en vez de dedicarles “el tiempo que sobre”.

3. Promete menos y cumple más: establecer fechas de entrega viables. Supone una buena idea sobrestimar el tiempo que se piensa que va a dedicar a un trabajo, para asegurarse del plazo de entrega a tiempo, incluso si aparecen contratiempos y, en segundo lugar, sorprender positivamente terminando antes de lo previsto.

4. Dividir los trabajos grandes en tareas manejables: es muy fácil aceptar trabajos de grandes proporciones. Por ejemplo, pintar la casa, será un trabajo menos desalentador, si se siguen bien los pasos hasta conseguir el objetivo final. Dividiendo un trabajo enorme en pasos manejables, estableciendo un horario para llevar a cabo cada paso y reduciendo paulatinamente el alcance del proyecto, se puede conseguir cualquier cosa, y con menos presión y estrés, que si se pretende hacerlo todo.

5. Seguimiento de los progresos: cada proyecto de envergadura requiere de su propia organización, agenda y calendario para identificar los pasos principales o hitos en el camino hacia su consecución. Si has establecido fechas objetivos realistas y tienes previsto tiempo para “resbalones” posibles, tus progresos deberían responder a tu plan. Si hay imprevistos que te sitúan por detrás de la fecha prevista, puedes avisar a tu jefe o cliente/subordinado y establecer una fecha de consecución revisada o dar los pasos necesarios para acelerar su progreso y recuperar el tiempo perdido.

6. Delega lo que puedas: como ya sabemos, se delega la autoridad, no la responsabilidad. Cuando se trata de delegar, parece que hay dos tipos de personas: aquellas que pueden y las que no pueden. Si eres uno de estos últimos y encuentras todo tipo de razones para hacer las cosas por ti mismo, entonces, es inútil intentarlo. Sin embargo, si piensas que no eres tan indispensable como crees, es hora de empezar a delegar. Comienza con la rutina, trabajos que requieren mucho tiempo y que sabes que alguien más puede llevar a cabo. Acepta que enseñar a otra persona puede llevar un poco de tiempo y permite una curva de aprendizaje razonable. El beneficio será palpable y dispondrás de más tiempo.

7. Establece parámetros para decir no: todos conocemos gente que establecen sus límites de tiempo. Puede parecer excesivo pero también sabemos que muchas personas terminan trabajando hasta tarde o se llevan trabajo a casa de vez en cuando, por ello, es posible que para esta gente haya llegado el momento **decir no**. Y no solo a los otros, sino a nosotros mismos. Trabajar durante horas y horas daña el equilibrio entre trabajo y ocio necesario y básico para la salud y el bienestar.

8. Haz y sigue una lista de prioridades: no hace falta ser un experto para elaborarla. Algunas personas llevan varias listas a la vez: una de mayor prioridad para las cosas urgentes y muy importantes y otra de baja prioridad para tareas que le gustaría hacer cuando tenga tiempo disponible. Otras personas simplifican el proceso haciendo solo una lista de las cosas a hacer el día siguiente.

9. Agrupa tareas según las capacidades requeridas: para sacar mayor partido a tu tiempo, trata de realizar los trabajos más difíciles, aquellos que requieren mayor concentración y mayor eficiencia en aquellos momentos del día en los que tus niveles de energía y atención son mayores. Si puedes coordinar esos momentos con períodos en los que tienes menos interrupciones de lo normal, mucho mejor. De la misma forma, trata de programar tu rutina, tareas de bajo nivel para las horas del día en las que te resulta más difícil concentrarse. El truco está en identificar tus horas de mayor rendimiento y programar tu trabajo en consecuencia.

10. Mantén los ojos abiertos para encontrar atajos: es siempre tentador seguir haciendo las cosas de la forma en que se han hecho siempre, porque es con lo que se está familiarizado. Encontrar, adaptar y aplicar nuevas técnicas más eficientes a tus responsabilidades, no sólo te ahorrará tiempo, sino que rebajará tu carga de trabajo total.

CÓMO PROGRAMAR EL TIEMPO

■ Prioriza:

Organiza tus actividades en función de las cuatro “e”:

Eficacia: lograr mis objetivos.

Eficiencia: obteniendo el máximo rendimiento
Efectividad: con los mínimos recursos
Excelencia

■ **Fracciona:**

Objetivos grandes en tareas: por ejemplo, estudiar una asignatura en estudiar cada capítulo y planificar el tiempo necesario para cada una de ellas. Aprovecha tus momentos de mayor rendimiento. Pide ayuda.

■ **Automotívate:**

Ten por escrito, y siempre a la vista, tus objetivos. Deja siempre cierta flexibilidad para temas imprevistos.

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TIEMPO EN LAS ORGANIZACIONES

Es fundamental plantear la posibilidad de establecer un plan de mejora de la gestión del tiempo en las organizaciones. El primer paso es estar concientizado de la cantidad de tiempo que perdemos diariamente en acciones que pueden ser evitadas. Después ha de haber voluntad para resolver el problema: habrá que cambiar, seguramente, métodos, estilos de tarea, hábitos y, hasta algunas funciones.

Esto obliga a que el grupo esté especialmente motivado y deba tener las ideas claras en cuanto al esfuerzo y tiempo que habrá de poner en juego. La forma de abordar el problema será la de analizar y proponer soluciones por departamentos y coordinarlas posteriormente.

ASPECTOS CULTURALES

Hay aspectos culturales que inciden negativamente en la programación y en la determinación de los objetivos de las organizaciones. Entre los valores, cabe destacar el de la **eficacia**, en términos de productividad y rendimiento.

Desde esta cultura gran parte de lo que se hace en nuestras vidas viene afectado por las intenciones de productividad y optimización de recursos: atender el máximo producto con los mínimos costes.

Así, gran parte de las metas que se marcan en las organizaciones van a encontrarse en el límite (o por encima) de nuestros recursos, y el tiempo será uno de los más importantes de ellos.

Existen otros valores dentro de nuestra cultura que actúan de modo sinérgico con los ya indicados: la competitividad, el materialismo, el consumismo hedonista, el desarrollo como valor en sí mismo, etc.

Refuerzan, como es fácil de entender, los efectos de los valores anteriormente mencionados, conduciendo a una “vivencia agónica del tiempo”.

APECTOS ORGANIZACIONALES

La correcta gestión del tiempo en toda organización depende de numerosos factores:

a. **Factores culturales:** es decir, estilos de trabajo, métodos, costumbres, etc., que responden a una concepción de la organización muy distanciada de la realidad vigente.

b. **Factores de estructura y dinámica organizacional:** sobre todo los relativos a la mala formulación de objetivos, y la planificación defectuosa con asignaciones de tiempos y medios en general demasiado escasos.

c. **Factores de comunicación:** como los objetivos mal explicados o mal comprendidos, las contradicciones, el desorden informativo, el ruido, etc.

d. **Factores de tarea:** como la indefinición del puesto de trabajo, o la descoordinación entre tarea y puesto.

e. **Factores centrados en los equipos humanos:** como los jefes entrometidos, incoherentes, sin capacidad resolutive, o los subordinados del mismo tipo, o desmotivados, etc.

f. **Problemas de adecuación de la organización a su entorno**

ASPECTOS PERSONALES

Entre los factores personales que influyen en la gestión del tiempo hay que destacar los siguientes:

a. **Factores de personalidad:** cuya personalidad del individuo pueda afectar a la aplicación de las técnicas o métodos de mejora de la gestión del tiempo.

b. **Factores del entorno social:** sobretodo los que influyen en la formulación de objetivos personales.

c. **Problemática personal:** las dificultades personales o familiares pueden rebajar las capacidades y rendimientos.

d. **El estrés:** el estrés desaprovecha el tiempo de trabajo. Por estas razones, la correcta gestión del tiempo conlleva tener en cuenta estos factores y otros parecidos, que es necesaria la eliminación de los mismos antes de actuar con las técnicas o acciones correctoras de la mala gestión del tiempo propiamente dichas.

LAS TAREAS

Una tarea definida y programada es aquella de la cual conocemos su contenido, sus objetivos, sus medios y el tiempo necesario para su desarrollo.

Desde el momento en que nos encontramos ante una tarea con objetivos que deben ser alcanzados en un plazo de tiempo determinado, nos encontramos con la necesidad de gestionar bien el tiempo. Parte de esta gestión descansa en la definición de objetivos y en la programación, por un lado, y en la buena ejecución de la tarea, por el otro.

La determinación de objetivos y la correcta programación conforman uno de los pilares en los que se sustenta la correcta gestión del tiempo y los rendimientos.

PRIMER ENFOQUE: ACTIVIDAD VERSUS AGITACIÓN

Hay dos formas extremas de enfrentar una tarea: una es por medio de una actividad que en todo momento produce resultados (actividad de rendimiento pleno) y la otra es la tarea carente de contenido, es decir, ausente de cualquier forma de rendimiento. Las situaciones de ausencia de resultados las distinguiremos con el nombre de “agitación”, como contrapuesto a “actividad” que supondremos con rendimiento.

La agitación se produce en las organizaciones con más frecuencia de lo que parece. A veces, se utiliza para dar imagen de sobrecarga de tarea, otras para encubrir la baja carga de trabajo, a veces, es producto del desconocimiento y, bastantes otras, producto del estrés. La tensión emocional, el exceso de celo, etc., pueden conducirnos a situaciones de agitación vacías de rendimiento, que no solo son indeseables por la falta de rendimiento que conllevan, sino porque, además, son generadoras de confusión en el ámbito del trabajo.

Aunque pensemos que con atender a la polaridad agitación-actividad, tendremos garantizada la calidad de nuestra tarea, aun cabe establecer otro nivel de polaridad dentro de la actividad con rendimiento.

SEGUNDO ENFOQUE: EFICACIA VERSUS EFICIENCIA

Mantenimiento de la tarea dentro de los parámetros de la actividad: suponiendo que sepamos mantener nuestra actividad en el marco de las acciones con rendimiento, tendríamos que plantearnos si los resultados de nuestro trabajo coinciden con los objetivos prefijados.

Podemos establecer dos situaciones extremas que se pueden producir en las tareas con rendimiento: resultados coherentes con los objetivos y resultados no coherentes. En el primer caso, hablamos de eficacia y, en el segundo, de eficiencia.

Aunque la distinción entre ellas es conceptualmente fácil, no lo es en la práctica. Es fácil caer en alguna actividad que dé resultados sorprendentes y seguir por ese camino, aunque no nos demos cuenta que nos alejamos de los objetivos previstos. Hace falta un cierto entrenamiento para aprender a trabajar con completa concentración en una tarea sin perder de vista los objetivos, el significado que tiene para el alcance de estos, aquello que estamos realizando.

Esta actitud, que puede aprenderse y llegar a grabarse como una rutina, como forma de actuar automática, es esencial para el desarrollo de tareas abstractas en forma eficaz.

Daremos 6 reglas para el entrenamiento de la actividad eficaz/eficiente:

- Mantener la atención en los objetivos a la hora de iniciar una tarea
- Considerar las prioridades al inicio de cada nueva acción
- Tener a la vista indicaciones que nos marquen lo previsto (objetivos), lo conseguido y las desviaciones
- Resaltar la consecución de objetivos parciales alcanzados
- Montar la agenda diaria en función de los objetivos, cada mañana
- Por la tarde, después de la jornada, recapitular sobre la actividad, en base a los objetivos

TERCER ENFOQUE: IMPORTANCIA VERSUS TRIVIALIDAD

Cualquier tarea se desarrolla sobre la base de un conjunto de acciones que la componen. El peso de cada una varía mucho dentro del cómputo global. Tanto las acciones simples y elementales (como atender el teléfono, por ejemplo), como las acciones complejas o intermedias forman parte del trabajo y todas aportan su peso a la consecución de los objetivos finales.

Se pueden clasificar las tareas en base a la importancia que tienen, definiendo la importancia en relación al peso que tienen en la consecución de los objetivos marcados. En la mayor parte de los casos, este tipo de clasificación de las tareas produce una distribución de este tipo:

- ❑ El 15% de nuestras actividades reportan el 65% de los resultados totales (actividades de gran importancia).
- ❑ El 20% de las actividades aportan el 20% de los resultados (actividades de importancia media).
- ❑ El 65% de las actividades aportan el 15% de los resultados (actividades de poca importancia).

Este principio recibe el nombre de *Criterio ABC*, que es una expresión del Óptimo de Pareto. También es conocido como la *Regla 20/80*, o la que dice que los elementos críticos de una tarea son una minoría.

MEJORA DEL RENDIMIENTO DEL TIEMPO DE TRABAJO

No todo el tiempo disponible tiene el mismo valor para trabajar eficazmente. Es posible controlar algunos de los factores que hemos ido exponiendo para aprovechar mejor el tiempo y establecer una estrategia de mejora en el rendimiento del tiempo de trabajo, aplicando algunas recetas sencillas.

Para enfocar el concepto, vamos a considerar la relación que se establece entre el horario dedicado a la jornada laboral, el bienestar y el rendimiento.

TIEMPO DE TRABAJO Y BIENESTAR

Una parte del sentimiento de bienestar ligado al trabajo depende del tiempo dedicado al mismo. Por un lado, tenemos la sensación positiva de satisfacción ligada a la tarea, y por otro la sensación negativa ligada al cansancio. Pero no todas las tareas producen satisfacción, ni todos los cansancios poseen matices placenteros. Necesitamos estar ocupados para sentirnos bien, pero ese tiempo de ocupación no debe exceder de ciertos límites.

El óptimo de tiempo de ocupación para producir bienestar oscila en nuestra cultura entre amplios márgenes dependiendo del tipo de tarea, de los rasgos del sujeto, etc., pero puede situarse entre cinco y nueve horas diarias, de manera general. Por debajo, se puede sentir el tiempo como vacío y, por encima, encontramos la fatiga, reconociendo que parte de la tarea se ha producido bajo los efectos del cansancio y con rendimientos bajos. En cualquier caso, aparecerán sentimientos de malestar que incidirán en la calidad de la tarea. Para evitar esta situación es necesario tender a **no** prolongar la jornada laboral más allá de los límites normales, si no es por una situación puntual y justificada. Así como llenar la vida de más contenidos que los estrictamente ligados al trabajo.

CANSANCIO Y CALIDAD DE LAS TAREAS REALIZADAS

El rendimiento y la fatiga se correlacionan de manera negativa, es decir, a más fatiga menor rendimiento. No obstante, trabajamos frecuentemente bajo situaciones de cansancio. Son muy pocos los que reservan las mejores horas de la jornada, aquellas que proporcionan mayor rendimiento, para las tareas más importantes.

Las curvas características de fatiga-rendimiento ajustadas a una jornada laboral, presentan la misma forma en casi todos los casos. Se comienza, generalmente, con un rendimiento pequeño que crece muy rápidamente en el tiempo, de modo que, en aproximadamente una hora, nos encontramos en el máximo de la curva de rendimiento. La siguiente etapa es bastante plana y estable durante las 2 y 3 horas siguientes. A partir de ahí comienza el descenso, generalmente más pausado que el crecimiento, que expresa la disminución del rendimiento a lo largo de la jornada.

Los descansos o cambios de tarea en aquellos momentos en que comienza a disminuir la capacidad, tienen la virtud de trasladarnos hacia el comienzo de la curva: otra nueva etapa de crecimiento rápido hasta alcanzar la cúspide plana, que ahora tendrá menos duración. Esto nos permite alargar los tiempos de mejor rendimiento a lo largo de la jornada, en base a estratégicos descansos. Por eso, las jornadas excesivamente largas no aportan tiempos de interés en cuanto la fatiga haga acto de presencia, así como las reuniones al final de la jornada laboral suelen terminar con el tratamiento disperso de temas, cuando no en charlas informales de contenidos ajenos al motivo de la reunión de trabajo. Si este tipo de reuniones, aunque los participantes se encuentren a gusto, se instalan como costumbre normal, afectan negativamente al resto de la jornada, ya que, por un lado, se tienen en cuenta esos tiempos para

despachar asuntos importantes cuando resultan vacíos de efectividad y, por otro lado, confunden la correcta actitud hacia la tarea ya que inconscientemente se tiende a extender al resto de la jornada laboral “esa forma de trabajar” más fácil y descansada.

Por ello, es necesario dejar para las horas de mayor rendimiento los asuntos importantes o que requieran mayor esfuerzo o concentración. Pasada la primera hora, las dos o tres siguientes son las más adecuadas.

LAS INTERRUPCIONES

Para alargar el rendimiento en jornadas largas es necesario que existan interrupciones, si bien, las etapas posteriores no alcanzarán el rendimiento de la primera. Por ejemplo, en el caso de las comidas, todos sabemos que el rendimiento puede decaer. Asimismo, los cambios de tarea o tema, suelen alargar las etapas de rendimiento, ya que tienen efectos desfatisantes sobre el sistema nervioso central. No obstante, en las tareas más concretas y determinadas, sustentadas en rutinas eficaces, no tiene tanto efecto como en las tareas más abstractas; la fatiga, en estos casos, se traducirá en un incremento de los errores o en la calidad, pero no se verá afectada la tarea en su conjunto, como sí que ocurre en las tareas con demanda de concentración fuerte. Estas últimas pueden verse negativamente afectadas por las interrupciones, ya que el estado de concentración mental, elaborado y complejo, no se alcanza de un solo golpe, sino que va entrando el sujeto en él, de forma paulatina, en función del entrenamiento del sujeto, también por la motivación o interés por la tarea y de lo alejado que se encuentre de sus niveles de fatiga. Cualquier interrupción que pueda sufrir la persona concentrada le va a obligar a pasar de nuevo por la fase de concentración, perdiendo tiempo antes de alcanzar lo niveles de rendimiento interesantes.

En conclusión, las interrupciones detienen el proceso de concentración durante más tiempo del que físicamente ocupa la interrupción y gran parte de las energías psíquicas del sujeto habrán de invertirse, no ya en reflexionar, sino en alcanzar el grado de concentración óptimo.

Las interrupciones programadas tienden a producir un efecto positivo en tanto el tiempo de descanso es necesario; las interrupciones no programadas son meras interrupciones y tienen efecto negativo generalmente.

TIEMPO ASIGNADO

El tiempo es un recurso más para la correcta programación y adecuación de los objetivos. Es un recurso que no se puede acumular, muy rígido y que es escaso.

Es cierto que, si se programan tareas con plazos de tiempo escasos, se fracasará en la programación. Sin embargo, también es cierto que la generosidad con el tiempo puede acarrear “sorpresas” al comprobar que, pese a dotar a las acciones de holgura de plazo suficiente, seguimos sintiendo la falta de tiempo.

Hay una ley a este respecto que dice: «Toda tarea se dilata hasta ocupar la totalidad de su tiempo de ejecución» (Ley de Parkinson). Hay razones para explicar esta ley y todas giran en torno al hecho de que tanto consciente como inconscientemente adaptamos el inicio, la preparación, el ritmo de ejecución y su terminación, en función del tiempo que hemos decidido dedicarle (y no del que estrictamente necesitaría).

No obstante la calidad de la tarea no crece de forma lineal con el tiempo que se le dedica, aunque una asignación demasiado escasa puede arruinar la tarea, dejándola a nivel de chapuza.

En las curvas de relación entre calidad y tiempo de ejecución, la línea que representa la calidad del trabajo tiene forma de “ese”: Al principio, la calidad de la tarea se incrementa muy poco a lo largo del tiempo empleado; a partir de cierto punto, la curva crece muy rápidamente, para ir perdiendo pendiente hasta alcanzar una rama horizontal, que indica que, por más tiempo que le dediquemos a la tarea, no aumentaremos en calidad. Son tres tramos, el primero es el de máxima insuficiencia, el segundo es el de máximo rendimiento y el tercero es el de máxima esterilidad.

Una programación corta, sin que se alcance el tiempo de máximo rendimiento, conduce a la improvisación y, previsiblemente, a la chapuza. Una programación demasiado larga dará lugar a perfeccionismos estériles.

Por lo general, las personas inseguras, algo pesimistas y, sobre todo, introvertidas, tienden a caer en el perfeccionismo; por el contrario, los extrovertidos, sobre todo si tienen exceso de confianza en sí mismos, tienen tendencia a retrasar los plazos de inicio de las tareas con el consiguiente riesgo de improvisación.

Por eso, es importante saber ajustar a las tareas el tiempo necesario. Si se tiende al perfeccionismo, hay que exigir las tareas dentro del plazo previsto sin aceptar dilaciones y si, por el contrario, se tiende al exceso de confianza, conviene dividir las tareas en etapas intermedias y hacer un seguimiento cerrado de los inicios, ritmos y entregas.

INCIDENCIAS, URGENCIAS Y CRISIS

Además de las tareas que estamos viendo, existen incidencias y urgencias, caracterizadas por no poder ser previstas, no constan en los planes, ni reflejadas en la agenda.

Las urgencias surgen de manera imprevista y provocan agitación y alarma. Acaparan la atención allá donde se producen, interrumpen las tareas y crean ambiente de precipitación y premura. Gran parte del poder de las urgencias radica en la importante carga de apremio que comportan. Eso las hace “colarse” en las más altas instancias de la dirección. Nadie se para a contemplar una patata caliente y hace que se pase entre manos con rapidez, hasta que alcanza, generalmente, el techo de su trayectoria posible. Cuando ya no puede subir más suele ocurrir que este responsable se queda solo con el apremio, aunque no le pertenezca. Si este último responsable también se deja atosigar, el departamento entra en crisis, aunque la urgencia solo sea una apariencia.

Las urgencias pueden degenerar en verdaderas crisis, que puede estar justificada si la urgencia realmente lo es y que será simplemente una pérdida de tiempo y energías colectivas, cuando el tema es solo una apariencia y nada más.

GESTIÓN DE LAS URGENCIAS

Las urgencias interrumpen el ritmo y las tareas de todo el equipo, bloquean a los más responsables o capacitados y generan, si la cosa no sale del todo bien, un sentimiento generalizado de frustración y fracaso que afectará, en la fase posterior a la crisis, a la confianza y clima del equipo durante algún tiempo.

Por ello, las urgencias requieren de cierto control, dividido en dos fases:

1. Establecer una clara distinción entre lo que es urgente y lo que es importante. El primero tiene connotaciones estrictamente temporales, y el segundo, de interés (afecta a los objetivos). La confusión entre urgencia e importancia surge del cruce de ambos conceptos en las acciones orientadas hacia objetivos y sujetas a programa. En estos casos, la acción que posibilita un objetivo es importante y puede estar en peligro por falta de tiempo para su ejecución (por lo tanto, urgente). Pero es el cruce de ambas líneas lo que puede justificar la crisis, todo lo demás, no.
2. Análisis: es por medio de este análisis como controlaremos, en principio las urgencias. Teniendo en cuenta que la cualidad que hace a la urgencia tan ágil para recorrer y alterar toda la organización es su carácter fundamental: el apremio. Hay que aguantar las prisas por un instante y ver si aquello es auténticamente urgente para dedicarle las atenciones necesarias.
 - A. Ver si el asunto tiene realmente importancia: si afecta o no a los objetivos. Si es así, se debe analizar la posibilidad de alternativas viables que sustituyan a la urgencia por otra actividad con mayor margen de tiempo.
 - B. Analizar si realmente el asunto ya catalogado como importante es realmente urgente. Esto lo veremos analizando el plazo de ejecución programado para la tarea, con el plazo disponible. Aunque el plazo efectivamente sea menor, aun cabe la posibilidad de estudiar los programas y ver, si con alguna modificación o cambio de prioridades o añadiendo alguna acción, podemos evitar la crisis. Si es realmente urgente y es realmente importante, solo, en este caso, se puede considerar una urgencia y dar paso a la crisis.

RESOLUCIÓN DE LA CRISIS

La crisis se resolverá siempre por medio de sobreesfuerzos, incrementos de tiempo en el trabajo, aceptación de responsabilidades no previstas, incrementos del rendimiento, etc. En todos los casos, la crisis debe tener una cierta planificación sobre la marcha, una consideración sobre sus consecuencias y una actuación inmediata para paliar estas. En las crisis, obviamente, hay que improvisar, pero esta improvisación se basa en la capacidad de programar, distribuir y

hacer aceptar tareas no previstas y exigiendo un importante sobreesfuerzo, anticipándose a las consecuencias, actuando de manera coordinada para minimizar sus efectos. Si conocemos bien nuestro trabajo y somos líderes de nuestro equipo sabremos resolver adecuadamente lo auténticamente urgente.

Si la urgencia es aparente pero es algo importante, lo que hay que hacer es encajar dentro de los programas, asignándole un responsable. Si el motivo de la urgencia no es importante, pero sí que es urgente, se debe delegar al nivel que corresponda por sus características.

Si, una vez analizada, no es ni urgente ni importante, se desprecia sin más, se lo deja a su curso normal.

SUMIDEROS, DEVORADORES Y LADRONES DEL TIEMPO

La realización de las tareas conlleva darse cuenta de la multitud de factores ajenos a ellas que la rodean y que pueden influir en la misma, que reducen, en muchos casos, el tiempo disponible para ella. Ante esta situación no cabe resignarse ni aceptar que el trabajo también incluye atender y disipar toda la maraña de asuntos triviales, urgencias, llamadas inoportunas, reuniones imprevistas, etc. Trabajar supone precisamente desembarazarse de estas confusiones y desarrollar las tareas previstas orientadas a la consecución de los objetivos.

El primer paso es tomar conciencia de este hecho, darse cuenta de este “asalto” de nuestro tiempo y de nuestra atención y que este “algo” debe ser sometido. El nombre que le queramos dar (ladrones del sumideros, devoradores, etc.) es secundario, ya que lo principal es evitarlo y controlarlos. En general, todo lo que impide el desarrollo eficaz de las tareas debe ser conocido, clasificado y controlado.

Ejemplos: llamadas de teléfono, visitas, reuniones mal preparadas o no planificadas, las urgencias, situaciones de desorden, las esperas, etc., pueden ser sumideros de tiempo. Bastante podrá ser evitable pero otros van a resultar inevitables y los primeros han de ser eliminados. De lo que quede, habrá que será controlable y lo demás habrá que tenerlo en cuenta a la hora de programar las tareas.

LA DELEGACIÓN

Si se hiciera un análisis serio de las actividades que “agobian” al dirigente veríamos que muchas de ellas se corresponden con los llamados ladrones del tiempo, otras serán tareas inútiles que deberá desechar y seguramente, muchas más de las que se imagina podrán ser realizadas por otros y, por tanto, tendrá que delegar. No se podrá rescatar el tiempo necesario para una auténtica tarea de dirección si no se descargan parte de las tareas y decisiones en el escalón inmediato de la organización. En todos los casos, uno de los puntales en los que apoyaremos cualquier programa de mejora de gestión del tiempo será la delegación.

DEFINICIÓN

La delegación es un proceso en el que se ceden de forma simultánea tareas y autoridad, mientras se conserva toda la responsabilidad. Es decir, la persona sobre la que se delega se hace cargo de una tarea y recibe una autoridad (que emana del que delega) para llevar a cabo su desarrollo con márgenes de discrecionalidad suficientes. Se delegan tareas cuando se da autoridad sobre aspectos tácticos de la misma que pueden ser modificados por el sujeto; lo que no podrá transformar son los objetivos o aspectos estratégicos de la tarea.

CARACTERÍSTICAS

La delegación debe ser concertada entre jefe y subordinado, sin el talante de cesión de autoridad no hay delegación. Dicho acuerdo debe surgir después de un análisis y discusión de la tarea y sus pormenores. Una vez delegada la actividad, hay que saber no interferir en su modo de ejecución, en el desarrollo del programa o cómo se aplican los medios. Solo debemos exigir que se cumplan los objetivos. Seguimiento sí, interferencia no.

La correcta delegación permite un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y debe ser utilizada en todos los escalones de la organización.

CONSECUENCIAS DE LA NO DELEGACIÓN

Genéricas: la organización se decanta hacia estilos de liderazgo basados en el poder, se establece la burocracia, las personas se hacen sumisas, se pierde capacidad de iniciativa, se pierde motivación e interés por el trabajo. Tienen una cultura de organización débil y no son flexibles a los cambios.

Concretas: falta de objetivos claros, no hay dirección por objetivos, no hay sistemas de prioridades, no hay participación en la toma de decisiones, hay un número excesivo de niveles, no hay un sistema válido de valoración del desempeño, se aprecian más los métodos que los resultados, hay sistemas de control basados en la culpa...

Tareas sin delegar: La tarea del directivo que no delega suele estar afectada de las siguientes connotaciones:

- Sobrecarga de trabajo
- Tiene más trabajo que sus subordinados
- Quedan tareas sin terminar al final de semana
- Bajo rendimiento en objetivos propios
- Incumplimiento de plazos previstos
- Falta de confianza en los propios colaboradores
- Implicación en tareas sin importancia
- Dificultades para diferenciar lo urgente de lo importante
- No distingue entre eficacia y eficiencia
- Se ve interrumpido por los subordinados por cuestiones de método.
- Delegación invertida
- Bloqueo de asuntos
- Falta de confianza del equipo en el jefe

Consecuencias de la no delegación: Tarde o temprano estos estilos de liderazgo están condenados a desaparecer. El delegar supone una cultura organizacional, unos estilos de liderazgo, una calidad en los recursos humanos, que no se pueden improvisar.

No obstante, podemos encontrarnos con obstáculos para la delegación:

- Relativos a la organización: carencia de recursos humanos, ausencia de programas, caos organizativo, cultura fosilizada...
- Relativos al directivo: carácter autocrático, dificultades de comunicación, desconfianza en el equipo, miedos, etc.

Por eso, antes de plantearnos una política de delegación, será necesario plantearse la posibilidad de llevarla a cabo. Primero será resolver los problemas que supongan un serio obstáculo. Resueltas las trabas, nos plantearemos qué es lo que podemos y tenemos que delegar, en función de las capacidades de nuestros colaboradores, y a quién lo vamos a delegar. A veces, incluso, será necesario preparar a las personas, antes de iniciar el proceso de delegación.

Cómo delegar:

- Propósito y objetivos a delegar
- Elegir al colaborador adecuado
- Determinar el tipo de delegación
- Entregar los objetivos al delegado
- Garantizar el compromiso del delegado
- Dotar de medios de delegación
- Delimitar y hacer entrega de autoridad y responsabilidad

- Acordar seguimiento del desarrollo
- Acordar sistema para evaluar resultados

RESUMEN

- 1) De todos los recursos que tienen que gestionar las empresas y las organizaciones en la consecución de sus objetivos, el tiempo es uno de los más escasos.
- 2) Malgastamos nuestra energía mental cada vez que nos obsesionamos con la eficiencia y la productividad, sin preguntarnos acerca de la importancia de las tareas que realizamos.
- 3) La incorrecta gestión del tiempo se debe principalmente a:
 - La inexistencia de objetivos previamente definidos.
 - No distinguir entre lo que es importante y lo que es urgente.
 - La incorrecta gestión de la propia agenda de trabajo.
 - La insuficiente delegación de tareas.
- 4) Las Leyes del tiempo:
 - Los elementos críticos de cualquier conjunto son, en general, una minoría
 - Todo dura más de lo que, en principio, se pensaba
 - Toda tarea se dilata hasta ocupar todo el tiempo que dispongas para hacerla
 - El tiempo que requiere una tarea aumenta cuando la interrumpimos y la reanudamos
- 5) La agitación se produce en las organizaciones con más frecuencia de lo que parece. A veces, se utiliza para dar imagen de sobrecarga de tarea, otras para encubrir la baja carga de trabajo, a veces, es producto del desconocimiento y, bastantes otras, producto del estrés
- 6) Las interrupciones programadas tienden a producir un efecto positivo en tanto el tiempo de descanso es necesario; las interrupciones no programadas son meras interrupciones y tienen efecto negativo generalmente.

PARTE PRÁCTICA

CAPITULO I

REFLEXIÓN: Mi concepto personal de tiempo

Piense brevemente en los comentarios que escuchaba de pequeño sobre el tiempo, el valor que se le concedía, cómo utilizaban el tiempo los mayores y que conclusiones se da cuenta ahora que puede sacar entonces de ello:

El tiempo es.....
.....
.....
.....

Cual es el valor del tiempo.....
.....
.....
.....

Cuáles son los usos correctos e incorrectos del tiempo.....
.....
.....
.....

¿El tiempo es mi amigo o mi enemigo? ¿Por qué?.....
.....
.....
.....

¿Me sobra o me falta tiempo? ¿Por qué?.....
.....
.....
.....

CAPITULO II

ACTIVIDADES:

Clasifica las siguientes actividades según si las consideras:

URGENCIA

MUY URGENTES Y POCO IMPORTANTES	MUY URGENTES Y MUY IMPORTANTES
POCO URGENTES Y POCO IMPORTANTES	POCO URGENTES Y MUY IMPORTANTES

-

IMPORTANCIA

+

PENSAR	APAGAR FUEGOS	ENFADARSE
JUGAR AL TENNIS	VER LA TELEVISIÓN	HACER ZAPPING
CONTESTAR AL TELEFONO	CONTESTAR EMAILS	COMER
DORMIR	IR AL BAÑO	PLANIFICAR
LIMPIAR EL COCHE	VISITAR A TU MADRE	LIMPIAR EL BAÑO
MEJORAR UNA RELACION	CABIAIR EL ACEITE AL COCHE	ESTUDIAR UNA CARRERA
HACER EL AMOR	DUCHARSE	TOMAR UN CAFÉ
NADAR	CORRER	IR AL CINE
VACIAR LA BANDEJA DE ENTRADA DEL EMAIL	QUEDAR CON LOS AMIGOS	INVESTIGAR

ITINERARIO DE GESTIÓN DIRECTIVA

LEER UN LIBRO	TENER HIJOS	COMPRAR ROPA
ACOMPañAR LOS HIJOS AL COLEGIO	HABLAR CON LA PROFESORA DE LOS HIJOS	COTILLEAR
SURFEAR EN INTERNET SIN RUMBO	CONTESTAR AL TELEFONO	FREGAR LOS PLATOS
LAVARSE LOS DIENTES	COMPRAR UN PISO	ESTUDIAR
IR AL MEDICO	HACER LA DECLARACION DE LA RENTA	PLANCHAR
HABLAR CON MI PAREJA	HABLAR CON LOS HIJOS	IR A UNA REUNION DE TRABAJO
ORGANIZAR MI ARCHIVO	ORDENAR LAS FACTURAS	PAGAR LOS IMPUESTOS
TOMAR CAFÉ	DESAYUNAR	HACER DEPORTE
FUMAR	APRENDER A JUGAR AL AJEDREZ	INVESTIGAR
PASEAR	COMER BIEN	ESTAR EN FORMA
FUMAR UN CIGARRO	INTERRUMPIR A LOS DEMÁS	
JUGAR A LA PLAYSTATION	IR DE COMPRAS	TERMINAR EL INFORME
UNA PETICION DE TU JEFE	CREAR	DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA

CAPITULO III

ESTAS CONTROLADO POR LA URGENCIA? Evalúa como tu compartimiento se acerca a las frases detalladas a continuación:

	Nunca.....Siempre
	1 2 3 4 5
Trabajo mejor bajo presión	
A menudo como y trabajo a la vez	
Mi agenda está llena. A menudo llego tarde a reuniones y a otros eventos	
La gente que va despacio me pone nervioso. Detesto hacer colas	
Es muy importante poder acceder a mi email constantemente	
Si mi bandeja de salida al final del día está llena, he tenido un buen día	
A menudo tengo que renunciar a pasar tiempo con mi familia para solucionar problemas en el trabajo	
No creo que estar lejos del trabajo sea algo bueno	
No paso mucho tiempo en silencio y solo conmigo mismo	
Creo que la gente debe entender que los problemas en el trabajo a veces son urgentes y les tengo que dedicar mi atención	
Algún día podré hacer lo que realmente deseo.	
Contesto al teléfono durante la cena incluso si no estoy esperando una llamada	
Me acuesto tarde para terminar alguna actividad que necesito terminar aunque, con toda probabilidad, hubiera podido hacerla otro día	

¿Las actividades urgentes controlan tu vida?

¿Por qué?

¿Qué sensaciones pruebas cuando trabajas con urgencia?

Subidón de adrenalina.....

Me siento productivo.....

Me siento útil.....

Me siento importante.....

No me aburro.....

CAPITULO IV - EJERCICIO 1

EL EFICAZ	EL EFICIENTE
Resuelve	
Alcanza objetivos	
Cumple los plazos	
Flexible	
Delega cuando puede	
Tiene visión a largo plazo	
“objetivo” es su foco	
Es proactivo	
FILOSOFÍA: FINES	FILOSOFÍA:

1) RELLENA LA TABLA UTILIZANDO LA SIGUIENTES FRASES

“tarea” es su foco
 Persigue objetivos
 Es perfeccionista

Trabaja el día a día
 Trabaja
 Es reactivo

Se lo hace todo él
 “Reglamentario”

2) REFLEXIONA SOBRE LA DIFERENCIA ENTRE EFICACIA Y EFICIENCIA

Solución:

EL EFICIENTE
Trabaja
Persigue objetivos
Es perfeccionista
“Reglamentario”
Se lo hace todo él
Trabaja el día a día
“tarea” es su foco
Es reactivo
FILOSOFÍA: MEDIOS

CAPITULO IV – EJERCICIO 2

OBJETIVOS

Tienes 5 minutos para contestar a las siguientes 2 preguntas:

- 1) En 3 frases describe tus objetivos de largo plazo

- 2) En 3 frases describe tus objetivos personales de largo plazo

Si te ha costado contestar a estas preguntas, empiezas a entender porque el *monstruo del tiempo* te controla.

Para ayudarte a pensar en tus objetivos de largo plazo, contesta las siguientes preguntas:

- 1) ¿cuáles son las relaciones más importantes de tu vida?

- 2) Que legado te gustaría dejar con tu paso por este mundo?

- 3) Si solo tuvieras 6 meses de vida, ¿Cómo utilizarías tu tiempo?

- 4) Si supieras que no puedes fracasar, ¿a qué te dedicarías?

¿Qué emociones y sensaciones te gustaría experimentar cada día?

CAPITULO V

CONTESTA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

- 1) ¿Cuál es la actividad que si hicieras con constancia y de forma excelente comportaría una mejora importante y significativa en tu vida profesional?

- 2) ¿Cuál es la actividad que si hicieras con constancia y de forma excelente comportaría una mejora importante y significativa en tu vida personal?

- 3) Si sabes que esas actividades son importantes, ¿por qué no las haces?

- 4) ¿Cuál es la actividad que podrías dejar de hacer y para conseguir una mejora importante y significativa en tu vida profesional?

- 5) ¿Cuál es la actividad que podrías dejar de hacer y para conseguir una mejora importante y significativa en tu vida personal?

- 6) Si sabes que dejar de hacer esas actividades sería bueno, ¿por qué no dejas de hacerlas?

CAPITULO VI

OBSTACULOS PARA ALCANZAR OBJETIVOS Y EJEMPLOS

Tipo de obstáculo	Ejemplo
PLANIFICACIÓN INSUFICIENTE	PLANIFICAR UNA BODA SIN PRESTAR ATENCIÓN A DETALLES COMO LA LISTA DE INVITADOS, INVITACIONES E VESTIDO DE LA NOVIA
CONOCIMIENTOS INSUFICIENTES	CONducir de MADRIS A MURCIA SIN TENER UN PLANO DE CARRETERAS
MALA GESTION DEL TIEMPO	CONCERTAR UNA REUNION Y UNA COMIDA EL MISMO DIA A LA MISMA HORA
OBJETIVOS NO REALISTICOS	ESPERAR COCINAR UNA CENA DESDE CERO EN 5 MINUTOS
MIEDO AL FRACASO	DESEAR PARTICIPAR EN UNA OBRA DE TETARO PERO NO IR A AL CASTING POR MIEDO A NO SE ESCOGIDO
MIEDO AL ÉXITO	NO PARTICIPAR EN UN CASTING PARA UNA OBRA DE TEATRO DE BARRIO POR LA POSIBILIDAD DE CONSEGUIR EL PAPEL PROTAGONISTA Y TENER QUE DAR UNA GIRA POR TODA ESPAÑA
FALTA DE PRIORIDADES	QUERER SACAR UN DOCTORADO PERO TRABAJAR 2 NOCHES A LA SEMANA COMO VOLUNTARIO EN LAS AMBULANCIAS DE CRUZ ROJA

CAPITULO VII

DISFUNCIONES EN LA EMPRESA: DIAGNÓSTICO

COMPORTAMIENTO DEL DIRECTIVO: **SI**

- | | |
|---|--------------------------|
| Agenda improvisada en respuesta a eventos | ☐ |
| No priorizar tareas | ☐ |
| Postergar decisiones | ☐ |
| No informar | ☐ |
| No saber decir “no” | ☐ |
| Desmotivación y estrés | ☐ |

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- | | |
|--|--------------------------|
| Canales de información escasos o deficientes | ☐ |
| Estructura pesada | ☐ |
| Exceso o falta de reuniones | ☐ |
| Sistemas de coordinación deficientes | ☐ |
| “Puertas abiertas” constantes | ☐ |
| No existe filtro de llamadas telefónicas | ☐ |

EQUIPO

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| No hay suficiente delegación | ☐ |
| Equipo dependiente del jefe | ☐ |
| Exceso de supervisión | ☐ |
| Objetivos pocos claros | ☐ |
| Poca planificación | ☐ |
| Conflictos internos | ☐ |

ENTORNO

- | | |
|---|--------------------------|
| Interferencias de superiores jerárquicos | ☐ |
| Imprevistos (clientes, proveedores) | ☐ |
| Urgencias y fuegos que apagar | ☐ |
| Exceso de correo electrónico | ☐ |
| Falta de cooperación con otras unidades | ☐ |
| Conflicto de funciones con otras unidades | ☐ |

ITINERARIO DE GESTIÓN DIRECTIVA
