



Administración del Tiempo

Manual de Contenido

1 El Valor del Tiempo

- 1.1 Definiciones
- 1.2 El recurso crítico
- 1.3 Principios de la administración del tiempo

2 Distribución Actual del Tiempo

- 2.1 Tiempo y cambio
- 2.2 Factores estructurales
- 2.3 Factores profesionales
- 2.4 Factores personales

3 Tiempos y Actividades

- 3.1 Utilización del tiempo
- 3.2 Clasificación del uso del tiempo

4 Desarrollo de Habilidades

- 4.1 El primer paso
- 4.2 Pasos para una exitosa administración del tiempo

5 Diferencia entre lo Importante y lo Urgente

- 5.1 Adicción a lo urgente
- 5.2 Conceptualización de lo importante
- 5.3 Balance entre eficiencia y eficacia
- 5.4 Equilibrio entre roles y actividades

6 Matriz de la Administración del Tiempo

- 6.1 Cuadrante uno
- 6.2 Cuadrante dos
- 6.3 Cuadrante tres
- 6.4 Cuadrante cuatro
- 6.5 ¿Cómo utilizar la matriz de administración del tiempo?

7 Planeación Semanal

- 7.1 ¿Por qué la planeación semanal?
- 7.2 Planeación y evaluación en la administración del tiempo

8 Directivos y Gerentes: ¿Cómo Superar Situaciones que Roban Tiempo?

- 8.1 Fallas de organización
- 8.2 Factores externos
- 8.3 Fallas personales

9 Las Tres Generaciones de la Administración del Tiempo

- 9.1 Primera generación
- 9.2 Segunda generación
- 9.3 Tercera generación
- 9.4 Ventajas y desventajas de cada generación

1. El Valor del Tiempo

1.1 Definiciones

Cotidianamente utilizamos las palabras Administrar y Tiempo, pero pocas veces nos ponemos a reflexionar sobre su significado, los cuales se muestran a continuación:

Administrar

Administrar es utilizar los artículos, materia prima, herramientas y en general todos los bienes que nos rodean, de tal manera que nos permitan obtener el máximo provecho de ellos y al mismo tiempo mantenerlos en el mejor estado posible. También el dinero se administra, para usarlo de manera que genere los mayores beneficios. Administrar es la mejor manera de evitar los desperdicios y de obtener lo mejor de cualquier recurso disponible.

Tiempo

Entramos aquí a una definición más difícil de encontrar y que es justo el tema de nuestro curso.

No es un objeto que podamos ver o tocar. Es una unidad de medida (como el metro o el litro) que se aplica a la duración de un evento.

Sin embargo, el tiempo es el único recurso que se proporciona a todos los seres humanos por igual. De cómo lo aproveche el individuo depende el éxito o el fracaso en su vida.

“El Tiempo en sí no existe”

1.2 Del recurso crítico

Valores vs Diferencias

Hemos dicho que administrar es sacar al máximo de provecho de los recursos que nos rodean. Sin embargo la buena administración no tiene nada que ver con la explotación irracional. La diferencia entre administrar los recursos y abusar de ellos, radica en los valores.

Los valores son las actitudes por las cuales sentimos aprecio. Cuando actuamos de acuerdo con ellos sentimos de inmediato la gratificación interna, nos invade la satisfacción y nos autorrealizamos.

Nuestra escala de valores se integra con los millones de decisiones tomadas desde pequeños, acerca de lo que era importante.

Por lo anterior debemos hacer planes para el futuro, el que sea distante no significa encerrarse en programas dogmáticos, los planes pueden ser provisionales, elásticos, sujetos a continua revisión. Sin embargo, flexibilidad no debe ser equivalente a cortedad de vista.

Para trascender nuestro horizonte del tiempo social, debe extenderse a decenios, incluso a generaciones en el futuro, esto requiere algo más que un alargamiento de nuestros planes formales: significa la instalación en la sociedad, desde sus capas más altas hasta las más bajas, de una nueva conciencia, socialmente despierta al futuro.

Toda sociedad se enfrenta no solamente con una sucesión de futuros probables, sino también con una serie de futuros posibles y con un conflicto sobre los futuros preferibles.

Veamos ahora cuáles son las funciones que un empleado debe cumplir para administrar mejor su área y aprovechar su tiempo productivamente:

a) Definición de metas y objetivos

El empleado debe conocer las metas y objetivos generales de su empresa; desarrollar las de su propia área de responsabilidad y comunicarlas adecuada y permanentemente a los miembros de su equipo de trabajo.

Además debe apoyar a cada uno de sus compañeros para que establezcan sus propias metas y las enlacen a las metas del área y de la empresa.

b) Planificación de actividades

Dice el dicho: "Más vale prevenir que remediar".

Una de las funciones clave del empleado es planificar adecuadamente las actividades y proyectos que se realizarán en su área.

Normalmente desdeñamos el valor de la planificación: se evalúa a la gente cuánto se mueve y el moverse y tener mucho trabajo no significa que tenga un aprovechamiento productivo de su tiempo.

Un minuto de planificación vale una hora de ejecución. Al planificar vemos a futuro las necesidades, los recursos y los problemas que se puedan presentar en la ejecución y tomar medidas de suministro, prevención o corrección que nos evitarán muchas molestias.

c) Organización del trabajo

Para poder ejecutar correctamente las actividades planeadas, se debe contar con el personal adecuado y establecer los enlaces de coordinación entre los miembros participantes.

Cada empleado debe realizar su trabajo, pero también es su función, propiciar la coordinación entre los miembros de su equipo y con otras áreas.

En esta actividad es muy importante que el personal esté bien informado (comunicarse y verificar que lo hayan comprendido) sobre sus funciones, responsabilidades y su nivel de autoridad.

d) Establecimiento de sistemas y procedimientos

Normalmente el trabajo en un área se realiza y a veces se cumple puntual o impuntualmente.

Muchas veces al revisar los sistemas y procedimientos de trabajo se encuentran rupturas, descoordinaciones, cuellos de botella, entre otros. Esto se debe a la falta de análisis y actualización de estos elementos.

Cada una de las personas que conforman el área son responsables de mantener los sistemas y procedimientos al día y verificar que su flujo sea ágil, con ello se evitará distraer el tiempo en la solución de problemas.

e) Control de ejecución de actividades

Para garantizar que los planes y programas del área se cumplan, el personal debe contar con un sistema de información y retroalimentación, que le permita verificar permanentemente los avances y el rumbo que toman los trabajos realizados.

Estos sistemas ayudan a evitar sorpresas, crisis y emergencias que se puedan presentar. Los indicadores controlados nos permiten tomar medidas correctivas oportunas antes de que la situación se convierta en crisis.

f) Búsquedas de nuevas oportunidades

Si todos realizan adecuadamente las funciones descritas, contarán con tiempo suficiente para realizar esta función que también es clave dentro de las acciones que se debe desarrollar.

Buscar permanentemente nuevas áreas de oportunidad que signifiquen nuevos retos y metas para cada persona y para su equipo de trabajo. Dejar de lado la rutina y aplicar su creatividad para solucionar problemas orgánicos, desarrollar nuevos productos, buscar nuevas formas de organización, más eficientes, etc.

g) Desarrollar al personal

Cada miembro del equipo bien desarrollado es una sólida columna que fortalece al equipo y a la empresa, ya que en cada uno de los miembros descansa una parte importante de las responsabilidades y de las labores, confiando en que las labores encomendadas se cumplirán en forma correcta.

Ésta tal vez sea una de las labores más importantes. Formar y desarrollar a las personas para que sean columnas sólidas, es fundamental para su éxito y para contar con tiempo para dedicarse a otras labores.

h) Desarrollo de comunicaciones internas y externas

¿Cuántas veces una instrucción mal dada o mal comprendida ha ocasionado múltiples dolores de cabeza y pérdidas de tiempo?

No verificar el claro entendimiento de nuestro mensaje por parte del receptor ocasiona múltiples problemas que se podrían haber prevenido con sólo aplicar la retroalimentación adecuada y oportunamente.

En este aspecto también debemos vigilar que las comunicaciones entre los miembros del equipo y con los de otras áreas, sea fluida y no obstaculice los trabajos y las decisiones, provocando barreras y pérdida de tiempo.

1.3 Principios de la administración del tiempo

1. Planear el futuro distante, como los objetivos a largo plazo, como el futuro inmediato mediante objetivos a mediano y corto plazo.
2. Priorizar las tareas, con base en su importancia real. Si hay varias cosas por hacer, asignar el tiempo disponible en orden de prioridades.
3. Flexibilizar, para resolver los imprevistos que surgen como consecuencia de que nadie tiene el control absoluto de todas las circunstancias y factores.

¡Si fallamos en la planeación estamos planeando para fallar!

4. Diferenciar entre lo importante y lo urgente, para evitar postergar objetivos importantes a largo plazo, por atender presuntas crisis.

5. Reconocer los problemas que tienden a solucionarse por sí solos. Saber identificarlos y dejarlos de lado, redundan en un ahorro de tiempo y de energía.
6. Concretar, el hábito de posponer decisiones y acciones es un modo común de perder no sólo el tiempo, sino muchas oportunidades valiosas.
7. Autoimponer límites para forzar en forma adecuada la acción. El imponerse a sí mismo fechas de fin, facilita la autodisciplina y la toma de decisiones y de este modo favorece la eficiencia.

¡Todo lo que hay que hacer lleva más tiempo del que crees!

8. Agrupar tareas similares formando bloques evita confusiones, elimina repeticiones y de este modo favorece la eficiencia.
9. Anticipar: prevé posibles riesgos y considera el tiempo que te pueden demandar para refrenarlos y solucionarlos, en caso de que se vuelvan realidad.
10. Concentrarse en los objetivos y no perderte en las tareas. Las tareas son las maneras de obtener resultados. Muchas pueden parecer urgentes, pero lo que realmente importan es llegar a los objetivos.
11. Reducir, consolidar, delegar o eliminar en lo posible, las tareas rutinarias que tengan poco valor para los objetivos en general. Elimina los detalles innecesarios y atiende solamente lo esencial.
12. Estimar la realización de una tarea, en el tiempo acorde a la realidad.
13. Delegar la autoridad de tomar decisiones hasta los niveles más bajos disponibles.

¡No se puede hacer lo que no se puede recordar!

2. Distribución Actual del Tiempo

2.1 Tiempo y cambio

¿Cómo sabemos que el cambio se acelera? A fin de cuentas no existe un modo absoluto de medir éste. En la tremenda complejidad del universo, incluso de una sociedad dada, se producen simultáneamente un número infinito de corrientes de cambio.

Todas las “cosas”, desde el virus más diminuto hasta la mayor galaxia, no son en realidad cosas, sino procesos. No hay un punto estático, una inmutabilidad feliz, que sirva para medir el cambio. Por lo tanto el cambio es necesariamente relativo.

También es desigual... el futuro invade el presente a distintas velocidades y de este modo, se hace posible comparar la rapidez de los diferentes procesos a medida que se desarrollan.

Sin embargo necesitamos un patrón que nos permita comparar unos procesos sumamente diversos y este patrón es el tiempo.

Sin el tiempo el cambio nada significa y sin el cambio, el tiempo se detendría. El tiempo puede concebirse como los intervalos durante los cuales ocurren los acontecimientos. Así como la moneda nos permite dar un valor a las manzanas, el tiempo nos permite comparar procesos diversos.

2.2 Factores estructurales

En muchas ocasiones el problema de la administración del tiempo es un problema orgánico, que es parte de las formas de organización y relación que existen en una empresa. A esta enfermedad se le conoce en algunos medios como **burocracia**.

En muchas empresas existe un afán por hacer más largo y complicado cualquier proceso o trámite.

Algunos síntomas de esta enfermedad los podemos identificar como:

- Muchos pasos para realizar un trabajo.
- Exceso de firmas para autorizar un documento.
- Exceso de utilización de memoranda para mandar información.
- El mundo de papel (todo por escrito y al archivo).
- Las esperas del jefe para tomar una decisión.
- La entrega de planes y programas que “hay que hacer” pero que nadie sabe para qué sirven.
- “Tortugismo” en los trámites y solicitudes o autorizaciones.
- Políticas obsoletas y no actualizadas que obstaculizan un proceso eficaz.
- Trabas que impiden la comunicación organizacional.

Por más dedicación que muestre el personal, cuando estos factores están presentes es difícil que los esfuerzos individuales tengan éxito.

Aquí se requiere del empeño conjunto por cambiar la estructura, los valores e incluso la cultura de la organización.

2.3 Factores profesionales

El éxito en la administración del tiempo depende en gran medida de la capacidad profesional de los empleados. Su dominio técnico, la experiencia con que puedan solucionar las situaciones y problemas que se les presentan, así como los apoyos con que cuenta, son fundamentales para su buena administración.

El objetivo primordial debe ser **mejorar su productividad**. Para ello el empleado debe:

- Estar al día de las nuevas técnicas relativas a su trabajo.
- Conocer y adquirir, en la medida de lo posible, los nuevos equipos computarizados que mes con mes van apareciendo en el mercado.
- Formarse en técnicas de administración y planificación que tecnifiquen su toma de decisiones.

2.4 Factores personales

Otra área de influencia en la administración del tiempo es el desarrollo personal del individuo. Cuando las capacidades personales no se han desarrollado adecuadamente y se encuentran encerradas en el cascarón o llenas de telarañas, la eficiencia personal también se ve atrofiada hasta que se pierden completamente las facultades.

Para ello es necesario desarrollar las siguientes actividades:

- Lectura diaria como una costumbre y un hábito.
- Ejercicio físico diario.
- Juegos de mesa y de destreza mental.
- Asistencia a cursos de superación personal, relaciones humanas, lectura veloz, control mental, entre otros.
- Participación en grupos extra-laborales.

3. Actividades en los Diversos Niveles.

3.1 Utilización del tiempo

Alguna vez te has puesto a pensar en qué ocupas tu tiempo. Sería sorprendente el darte cuenta de cuánto tiempo desperdicias en actividades que no te llevan al cumplimiento de tus objetivos.

3.2 Clasificación del uso del tiempo

Tu tiempo lo puedes utilizar en tres tipos de actividades:

Tiempo productivo:

Es el tiempo invertido en actividades que te llevan a obtener resultados reales, que sean cuantificables, y que sus efectos se vean en forma inmediata o a mediano plazo.

En otras palabras es el tiempo que utilizas para cumplir con las **funciones** que vimos en el Capítulo 1.

Por ejemplo:

- Incrementar la eficiencia de tu trabajo.
- Delegar responsabilidades y desarrollar las capacidades de tus compañeros.
- Planear adecuadamente un proyecto que otros realizarán.
- Revisar, actualizar y hacer eficientes los procedimientos y sistemas, etc.
- Aprovechar tus capacidades y las de tus compañeros.

Tiempo improductivo:

Es el tiempo que se utiliza en realizar actividades que se podrán eliminar, simplificar o delegar y que ocupan la mayor parte de tu tiempo.

Ejemplos de estas actividades son los siguientes:

- Reuniones de trabajo no planeadas que se convierten en discusiones bizantinas.
- Revisar toda la correspondencia que llega a tu oficina.
- Enfrentar crisis presentadas por falta de previsión, errores en la planeación; la comunicación de instrucciones y procedimientos; en el control de avances, entre otros.

Tiempo desperdiciado:

Es el tiempo dedicado a actividades sin ningún objetivo y que no reportan ningún beneficio ni para el ejecutivo ni para la empresa.

Ejemplos de este tipo de actividades son:

- Visitas inesperadas que se reciben sin cita previa.
- Viajes innecesarios para realizar alguna diligencia que podría haber sido atendida de otra manera.
- Reuniones sin un objetivo concreto.
- Espera por falta de autorización o decisiones superiores.

- Espera por falta de planeación de actividades o suministro de recursos, etc.

El objetivo fundamental es que desarrolles la habilidad para transformar tu tiempo improductivo o desperdiciado en tiempo productivo.

Para muchos de nosotros es más fácil decirlo que hacerlo. Parte de la dificultad estriba en la manera en que enfocamos nuestras actividades.

Nuestro enfoque es gobernado por los supuestos que tenemos acerca de la naturaleza de nuestros trabajos, la naturaleza de los eventos que nos rodean, frecuentemente no estamos ni siquiera conscientes de nuestros supuestos. Pero estos supuestos, conscientes o inconscientes, guían nuestra conducta.

Al discutir problemas de administración del tiempo con una variedad de funcionarios, hemos descubierto un número de suposiciones clave que modelan sus esfuerzos para ganar más control del tiempo.

¡Recuerda!

- El tiempo es un concepto personal, único.
- El aprender a administrarlo, es una labor personal.
- El cómo utilizamos nuestro tiempo define nuestra vida.
- Ser efectivo en administrar el tiempo es ser efectivo en vivir.

4. Desarrollo de Habilidades

4.1 El Primer Paso

Para lograr este primer paso, nos referimos a Peter F. Drucker, quien nos dice que debemos llevar un registro real del uso del tiempo, no importando cómo se haga, sino que se registre en el momento en que se realiza y no dejarlo a la memoria.

Se puede aprender a usar el tiempo con la práctica, pero sólo esforzándose de manera constante en su manejo, se logrará evitar cualquier tipo de desviación.

Para eliminar la pérdida de tiempo, hay que identificar las que son originadas por la carencia de sistema o previsión.

El sistema revelado es la reiterada crisis, por tanto es susceptible de ser convertida en parte de la rutina.

“La diferencia entre una empresa bien organizada y otra que no lo está, es que en la primera todo es monótono y aburrido, mientras que en la otra reina el dramatismo y la epopeya.”

Otra causa muy frecuente de la pérdida de tiempo es la mala organización. Un síntoma es el gran número de reuniones.

Las reuniones excesivas son una concesión a la mala organización porque: ¡o nos reunimos o trabajamos!

4.2 Pasos para una exitosa administración del tiempo

A continuación, conocerás los pasos que te ayudarán a administrar tu tiempo de manera que lo aproveches y logres con éxito y satisfacción todas tus metas y objetivos.

1. Aclara tus objetivos poniéndolos por escrito y fijando tus prioridades, asegúrate de conseguir lo que realmente quieres de la vida.
2. Enfócate a objetivos, no a actividades, ya que tus actividades más importantes son aquellas que te ayudan a lograr tu objetivo.
3. Fija al día, por lo menos un objetivo importante y lógralo.
4. Registra tus actividades periódica y minuciosamente. Analiza cómo usas tu tiempo y elimina hábitos que te lleven a derrocharlo.
5. Analiza todo lo que haces en términos de tus objetivos. Descubre qué haces, cuándo lo haces y por qué lo haces, pregúntate qué pasaría si no hicieras alguna de esas cosas, si la respuesta es “nada”, entonces, deja de hacerla.
6. Descubre las costumbres que te hacen desperdiciar el tiempo y elimina de tu vida por lo menos una cada semana.
7. Planea tu tiempo, pon por escrito un plan semanal, pregúntate por aquello que deseas cumplir al final de la semana y que deberías hacer para alcanzar estos resultados.

- 8.** Haz una lista diaria de cosas a hacer. Asegúrate de incluir tus objetivos diarios, prioridades y estimados de tiempo, no únicamente una lista desordenada de actividades.
- 9.** Programa tu tiempo cada día para garantizar que estás realizando primero las actividades de mayor importancia. Asegúrate de dejar espacio a lo inesperado y a las interrupciones, pero recuerda que las cosas programadas tienen más posibilidades de ser realizadas.
- 10.** Asegúrate de ocupar productivamente la primera hora de tu día de trabajo.
- 11.** Fija límites de tiempo a toda tarea que emprendas.
- 12.** Toma el tiempo suficiente para hacer bien las cosas a la primera vez. No lo destines para volver sobre asuntos tratados.
- 13.** Elimina de tu vida las crisis recurrentes.
- 14.** Instituye la hora quieta en tu día. Un bloque de tiempo ininterrumpido para tus tareas más importantes.
- 15.** Desarrolla el hábito de terminar aquello que comienzas. No brinques de una cosa a otra, dejando una estela de cosas semiterminadas.
- 16.** Conquista la indecisión. Aprende a lograr ahora; no lo dejes para mañana.
- 17.** Haz de “una mejor administración del tiempo” un hábito cotidiano. Fija tus objetivos, aclara prioridades, planea y programa tu tiempo. Haz primero tus cosas prioritarias. Resiste tus impulsos de hacer tareas no programadas. Raciona tus actividades.
- 18.** Nunca gastes tiempo en cosas sin importancia cuando tengas enfrente otras de mayor valor.
- 19.** Toma tiempo para ti. Tiempo para dormir, para relajarse, para vivir.
- 20.** Desarrolla una filosofía personal del tiempo. Que signifique tiempo para ti y cómo relacionas éste con tu vida.

5. Diferencia entre lo Importante y lo Urgente

5.1 Adicción a lo urgente

Es una adicción que se manifiesta con frases como:

- “Necesito esto ahora”.
- “Estoy en un lío, ¿puedes venir a mi oficina un momento?”.
- “Rápido, que se me hace tarde para la junta”.

Pocos nos percatamos de qué forma poderosa influye la urgencia en nuestra elección de las cosas que debemos hacer.

Algunas personas se acostumbran tanto al flujo de adrenalina descargada en las crisis, que dependen de ella para sentirse con entusiasmo y energía. ¿Cómo te sientes en los casos de urgencia?; ¿estresado?, ¿presionado?, ¿tenso?, ¿exhausto? No cabe duda, pero para hablar con sinceridad estas situaciones nos hacen sentir útiles, productivos, exitosos, valorados. Siempre que surge un problema, cabalgamos hacia el pueblo, desenfundamos la pistola, aniquilamos al malo y nos alejamos satisfechos como un héroe, obtenemos así resultados instantáneos y gratificación inmediata.

¿Hasta qué punto lo urgente controla tu vida?

Experimentamos una superioridad temporal al resolver crisis urgentes e importantes. Cuando se tiene que resolver algo sin importancia, nuestra fijación en la urgencia es tan poderosa que hacemos cualquier cosa por el simple hecho de estar activos.

Se espera que siempre estemos ocupados, con exceso de trabajo y esta expectativa se ha convertido en un símbolo de nivel social: si estamos ocupados, somos importantes; si no estamos ocupados, nos da vergüenza admitirlo, la seguridad surge del hecho de estar ocupado. Otorga valor, es popular y gratificante. Resulta también una buena excusa para no encarar lo primordial de la propia vida.

La adicción a lo urgente equivale a una conducta autodestructiva que llena temporalmente el vacío que producen las necesidades insatisfechas. En lugar de satisfacerla, las herramientas y los enfoques que empleamos para administrar el tiempo a menudo fomentan esa adicción y nos mantienen concentrados en la priorización diaria de lo urgente.

Una actividad es urgente si tú u otras personas sienten que requiere atención inmediata.

5.2 Conceptualización de lo importante

“Las cosas que importan más, nunca deben de estar a merced de las cosas que importan menos.”
Goethe.

Muchas cosas importantes que contribuyen a alcanzar nuestros objetivos generales y dan plenitud y significado a nuestra vida no tienden a presionarnos al no ser “urgentes”, debemos considerarlas y actuar sobre de ellas.

Lo que se busca es que encontremos un equilibrio; por tal razón en ocasiones no nos sintamos satisfechos con el trabajo de toda la semana. Planeamos, agendamos y organizamos, sin embargo

no encontramos un alto rendimiento de efectividad (trabajamos más horas de lo planeado o hasta los fines de semana).

¿Qué son las cosas importantes?

Son aquellas que, personalmente, encuentras que vale la pena hacer. Te mueven en la dirección correcta. Te ayudan a lograr el propósito centrado en los objetivos, misión empresarial y misión personal.

Es donde se busca el tiempo de calidad, donde planificamos a largo plazo, anticipamos y prevemos problemas, otorgamos poder a los demás, ampliamos nuestra mente e incrementamos nuestras habilidades mediante la lectura y el continuo desarrollo profesional, visualizamos el modo de solucionar los problemas, nos preparamos para reuniones y presentaciones importantes o invertimos en relaciones sólidas.

Una actividad es importante si personalmente la encuentras valiosa, si contribuye a tus objetivos y metas de alta prioridad.

5.3 Balance entre eficiencia y eficacia

“Hacer muchas cosas más rápido no substituye el actuar correctamente.”

Antes de estudiar el balance entre eficiencia y eficacia, veamos cómo se definen ambos conceptos.

Eficiencia

Es la relación entre los resultados que se logran y el costo de los recursos necesarios. Se hace énfasis en producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

Eficacia

Es la capacidad para obtener resultados, hacer las cosas correctas, lograr objetivos, etc., sin preocuparse por los recursos que se deben invertir en ello.

Como resultado Eficacia + Eficiencia es hacer las cosas **correctas correctamente**.

Efectividad: Muchas personas ven la efectividad como una función de la cantidad de logros o la tasa de producción. Sin embargo, la verdadera efectividad resulta del equilibrio de dos cosas:

1. Producción de resultados deseados.
2. Características de producción, la capacidad de activos para continuar produciendo los resultados.

Estos dos elementos deben estar equilibrados para sostener la efectividad. Mantener, preservar y mejorar los activos que nos capacitan para producir los resultados deseados (trabajar sobre las características de producción) es la esencia de la verdadera efectividad.

El recurso disponible más importante de cualquier organización es la relación entre su personal, incluyendo personas clave internas y externas.

5.4 Equilibrio entre roles y actividades

“Lo que es importante para otra persona debe ser tan importante para ti como la otra persona es para ti.”

Es probable que la peor dificultad que más se menciona con respecto a la “administración del tiempo” derive del desequilibrio.

Muchas personas que viven la experiencia de los sistemas de la administración del tiempo, llegan al severo y penoso conocimiento de las áreas importantes de sus vidas a las que no habían prestado la debida atención. Reparar en que invirtieron enormes cantidades de tiempo y energía en una sola área de sus vidas como el trabajo, a expensas de otras áreas vitales como la salud, la familia. Otras personas conocen sus diversos roles, pero se sienten atormentadas, pues éstos se hallan en constante conflicto y competencia por conseguir el tiempo y la atención limitados de que esas personas disponen. Oímos a menudo el siguiente tipo de comentario:

“Deseo atender a mi familia y tener éxito en mi carrera sin embargo, mi compañía cree que no tomo con seriedad la idea de progresar si no trabajo en la oficina desde temprano hasta muy tarde y durante los fines de semana.”

“Cuando llego a casa me siento agotado. Tengo más trabajo para hacer y ninguna energía o tiempo para brindar a mi familia. Sin embargo, me necesitan. Hay que ayudar en las tareas del hogar, conversar sobre distintos asuntos. Y yo lo necesito. ¿Qué es la calidad de tiempo y de vida si no implica pasar tiempo con las personas que más se aman? Y ni siquiera incluí mis otros roles. Además, necesito algo de tiempo para mí, para hacer ejercicio, leer, tiempo para tan sólo meditar de vez en cuando.”

“Me siento tironeado en tantas direcciones... y todas son importantes ¿Cómo es posible hacerlo todo?”

6. Matriz de la Administración del Tiempo

La Matriz de Administración del Tiempo es una técnica que te permite ubicar tus actividades con respecto a dos parámetros:

La Urgencia: Se refiere a todo aquello que debe atenderse de inmediato. Si las cosas urgentes no se resuelven en el momento, pueden ocasionar problemas a corto plazo.

La Importancia: Incluye todas las acciones que generan un valor para la empresa. Cuando se ignoran cosas importantes, la empresa puede tener problemas a mediano o largo plazo.

La matriz se forma con cuatro cuadrantes, que expresan las combinaciones de **urgencia** e **Importancia**:

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	1	2
NO IMPORTANTE	3	4

6.1 Cuadrante uno

Representa lo que es urgente y que debe atenderse de inmediato para evitar problemas, pero que también es importante, porque de otra manera el futuro se puede ver afectado.

Ejemplos del Cuadrante uno:

- Atender la queja de un cliente que reclama un incumplimiento de nuestra parte.
- Resolver una situación que llega a una fecha tope, sin que la hayamos terminado.
- Atender algo importante, que se postergó hasta se convertirlo en urgente.

Para actuar en el cuadrante uno se requiere:

- Experiencia y buen juicio.
- Desenvolvimiento efectivo y eficaz.
- Respuesta rápida a retos y desafíos.
- Amplio conocimiento del tema.

En este cuadrante es frecuente que las urgencias dominen a las personas y por lo tanto ocasiona un alto nivel de estrés, agotamiento, y si no se cuidan las relaciones interpersonales, pueden generarse conflictos.

Para ubicar una actividad en el cuadrante uno, fórmulate las siguientes preguntas:

- Si no la atiendo yo, ¿alguien más lo debe atender?
- Si no la atiendo en este momento, ¿va a ocasionar un problema inmediato?
- Si no la atiendo satisfactoriamente, ¿va a ocasionar un problema más adelante, en algún momento?

Si las tres respuestas son sí, la actividad debe estar en el cuadrante uno y por lo tanto ser atendida con la máxima prioridad.

6.2 Cuadrante dos

Incluye actividades que son importantes, pero no urgentes, por lo tanto es el cuadrante de la calidad y donde se genera más valor para la empresa.

Ejemplos del cuadrante dos:

- Planeación y formulación de estrategias.
- Anticipar y prever problemas (acciones preventivas).
- Ejecutar acciones propias de liderazgo (coaching, retroalimentación, etc.)
- Capacitación y formación.

En el cuadrante dos tienes el control de las situaciones puesto que las actividades son vitales, pero tú puedes marcar las prioridades.

Para actuar en el cuadrante dos se requiere:

- Habilidad para administrar.
- Capacidad de aprendizaje.
- Experiencia y buen juicio.
- Liderazgo.
- Capacidad de concreción.

En este cuadrante puedes moverte con cierta comodidad, puesto que no hay motivos para sentirte presionado y muchas de las actividades requieren de un alto grado de concentración. Sin embargo, es un cuadrante que requiere dedicación pues las actividades que contiene son fundamentales para el desarrollo de la organización y un descuido puede provocar que se dispare el nivel de urgencia.

Para ubicar una actividad en el cuadrante dos, debe cumplir con estos criterios:

- Tienes oportunidad de hacerla en el momento más adecuado (no hay prisas)
- Tienes oportunidad de escoger los recursos que necesitas (no hay presión).
- Tienes poco margen para el error (si haces algo mal, puede haber serias consecuencias).
- Si no la atiendes en el mejor momento, se convierte en una urgencia.

Si no se cumplen los dos primeros, la actividad debe estar en el cuadrante uno (es importante y urgente). Si no se cumple el tercer criterio, no pertenece a este cuadrante.

6.3 Cuadrante tres

Es el área más difícil de manejar, pues aquí residen las actividades que nos obligan a dedicarles tiempo, a cambio de escaso o nulo provecho. Incluye todas las cosas que son urgentes, pero que en realidad no tienen importancia porque no aportan valores significativos para la organización.

Ejemplos del cuadrante tres.

- Llamadas telefónicas no relacionadas con proyectos, tareas o funciones dentro de la organización.

- Reuniones improvisadas, sin objetivos claros, con participantes “de relleno”.
- Visitas de personas sin relación directa con proyectos, tareas o funciones dentro de la organización.
- Revisión minuciosa del correo electrónico (leer todos los mensajes, hasta los propios del “correo basura”).
- Reprocesos sin fundamentos claros.

Este cuadrante es un fantasma del cuadrante uno y es fácil confundirlos puesto que el ruido de la urgencia crea una falsa imagen de importancia. Muchas de las actividades de este cuadrante las hacemos para satisfacer las prioridades y expectativas de los demás.

Por otra parte, el falso sentido de urgencia-importancia, hace fácil que en este cuadrante caigamos en estados de angustia y estrés.

Para detectar las actividades propias del cuadrante tres, basta con preguntarte

¿Si no hago esto, cuáles van a ser las consecuencias (a corto, mediano y largo plazo)?

Si la respuesta tiene que ver con la generación de ingresos para la organización y/o cumplimiento de objetivos estratégicos, la actividad debe pasar al cuadrante uno, en caso contrario, deséchala.

6.4 Cuadrante cuatro

Es el cuadrante del tiempo perdido, que se dedica a cosas triviales. Se tratan de actividades que resultan interesantes para los gustos personales, pero que no representan ningún valor para la empresa y además consumen los recursos (tiempo sobre todo) que debería estar aprovechándose en generar productividad.

Puede darse el caso que el cuadrante cuatro represente un respiro durante la presión de actividades del cuadrante uno, o de actividades absorbentes del cuadrante dos; pero de ninguna manera debes permitir que tus horas productivas se consuman en cosas como:

- Llamadas telefónicas personales.
- Lecturas no relacionadas con tus funciones en la empresa.
- Chismorreo,
- Atención a asuntos personales en el correo electrónico, chat, etc.
- Charlas de sobremesa.

Salvo los breves momentos de descanso, este cuadrante representa un estado de deterioro en tu capacidad productiva que debes evitar a toda costa. La manera de identificar las actividades del cuadrante cuatro es preguntándote.

¿Esto le aporta valor a mi organización?

Si la respuesta es negativa, busca una actividad importante en los cuadrantes uno y cuatro.

6.5 ¿Cómo usar la matriz de administración del tiempo?

La Matriz de Administración del Tiempo puede usarse de manera correctiva o preventiva:

Correctiva.

1. Elabora una lista con todas las actividades que realizas durante el día.
2. Al finalizar el día, distribuye en los cuatro cuadrantes las actividades que anotaste.
3. Reflexiona:

¿En qué cuadrante pasaste la mayor parte del día?

¿Cuál es el cuadrante más importante para tu crecimiento profesional, y cómo puedes moverte hacia él?

Si pasaste más tiempo en los cuadrantes tres y cuatro, ¿crees que te conviene para tu crecimiento en la organización?, ¿cómo puedes moverte hacia los sectores uno y sobre todo el dos?

Preventiva:

1. Antes de empezar las tareas del día, usa una Matriz de Administración de Tiempo, planea y distribuye en ella tus actividades cotidianas (lo que sabes que vas a hacer durante el día), concentrándote en el sector 2 y evitando sobre todo el sector 4.
2. Apégate a tu planeación de tiempo, para que dediques tus mejores esfuerzos a las cosas realmente importantes.
3. Cada vez que te llegue una nueva tarea, ubícala en el cuadrante que le corresponda.

7. Planeación Semanal

7.1 ¿Por qué la planeación semanal?

La mayoría de las herramientas y técnicas de la administración del tiempo se enfocan a la planificación diaria y parece haber un buen motivo para así hacerlo. El día es la unidad completa natural del tiempo más reducida: el sol sale y se pone, y cada 24 horas nos enfrentamos con una nueva agenda de tareas. Podemos planificar el día, fijar metas diarias, organizar citas y dar prioridad a ciertas actividades. Y cuando finaliza el día podemos tomar lo que queda y planificar, organizar y priorizarlo todo el día siguiente. Nada se pierde.

Pero el problema con el enfoque de la planificación diaria resulta lo mismo que intentar caminar por la calle mientras miramos a través de lentes telefotográficos de una cámara. Nos mantiene enfocados a lo más inmediato –lo más acuciante, próximo y urgente– así en lo esencial, damos prioridad a las crisis. Mientras el objetivo de la mayoría de los enfoques de planificación diaria consiste en ayudarnos a poner primero lo primero, la realidad es que la planificación diaria nos mantiene centrados en realizar primero lo urgente. No basta la perspectiva para obtener el resultado.

Por supuesto tampoco podemos centrarnos tan sólo en los grandes planos. Si no trasladamos la visión a la acción, perdemos contacto con la realidad, nos convertimos en soñadores idealistas y perdemos credibilidad con nosotros mismos y con los demás. Todos nos enfrentamos con este evidente dilema.

Entonces, ¿cómo lo resolvemos y mantenemos las cosas en foco y en perspectiva?

La perspectiva de la semana suministra una solución que vincula el gran plano al día, de forma equilibrada y realista.

7.2 Planeación y evaluación en la administración del tiempo

La planeación semanal, es la “lente normal” que provee la perspectiva más exacta para crear una calidad de vida equilibrada, ya que nos sirve para determinar:

- ¿Qué vamos a hacer?
- ¿Cuándo lo vamos a hacer?
- ¿Con qué lo vamos a hacer?

Pero una vez realizadas las acciones planeadas, es importante, para valorar el tiempo utilizado; evaluar sus resultados.

Este formato cumple con ambos resultados: planear y evaluar.

Planeación				Evaluación			
Día	Actividad	Tiempo planeado	Resultado deseado	Tiempo ocupado	Resultado obtenido	% de satisfacción	Conclusiones

Día. Es necesario establecer el día exacto en el que pretendes realizar una actividad determinada.

Actividad. Aquí debes establecer el tipo de actividad que realizarás

Tiempo planeado. Es el tiempo en el que pretendes realizar una actividad. Lo puedes medir en minutos u horas.

Resultado deseado. El resultado que quieres obtener al realizar la actividad el día y con el tiempo planeado.

Tiempo ocupado. Es el tiempo en el que realmente realizaste la actividad que planeaste. Lo puedes medir en minutos u horas.

Resultado obtenido. Es el resultado que en verdad se obtuvo después de haber efectuado una determinada actividad.

Porcentaje de satisfacción. Es el grado en que te complace el resultado, donde un 100%, representaría que estás totalmente satisfecho y un 0% que no hubo satisfacción.

Conclusiones. Son las conclusiones que las que llegas después de evaluar: el tiempo planeado con el tiempo ocupado, los resultados deseados con los obtenidos y el porcentaje de satisfacción que produjo esto.

Al asumir este compromiso adoptamos un estilo de vida en el cual comenzamos a amar las consecuencias en lugar de temerlas. El tiempo no es ya nuestro enemigo sino nuestro amigo porque nos guiamos con base en nuestra misión personal y empresarial, el tiempo hará madurar el delicioso fruto, que pacientes y confiados hemos cultivado en nuestra vida. Pues al final de cuentas el tiempo no existe, es tan sólo un sistema de medida, depende de nosotros su aplicación de acuerdo con la calidad de vida y tiempo que nosotros elijamos: *Chronos* vs. *Kairos*.

“La filosofía de uno no se expresa mejor que las palabras; se expresa con las elecciones que hacemos. En el largo plazo, damos forma a nuestra vida y a nosotros mismos. El proceso nunca termina hasta que morimos. Y las elecciones que hacemos son finalmente nuestra responsabilidad.”

Eleanor Roosevelt

8. Directivos y Gerentes: ¿Cómo Superar Situaciones que Roban Tiempo?

En la vida organizacional se presentan una serie de situaciones que obligan al empleado a desviar su tiempo del cumplimiento de sus funciones.

El empleado debe manejar una serie de técnicas que organicen o eviten este tipo de situaciones.

Para abordarlas las hemos clasificado en tres grandes áreas:

- Fallas de organización.
- Factores externos.
- Fallas personales.

8.1 Fallas de organización

La administración del tiempo adquiere una gran importancia en los puestos directivos y gerenciales, pues en muchas ocasiones hay fallas relacionada con la forma en que organizamos nuestro trabajo.

En esta clasificación encontramos 4; para cada una presentaremos una técnica para que la domines y la apliques.

a. Falta de delegación

Normalmente, cuando realizamos estudios de liderazgo en una empresa, encontramos que sus empleados no delegan actividades.

Las causas de esta falta de delegación podrían clasificarse así:

- Desconfianza en la capacidad de los subordinados.
- Falta de capacidad de los subordinados para realizar el trabajo.
- Tendencia del empleado por continuar haciendo el mismo el trabajo.
- Búsqueda del “lucimiento personal”.

Recuerda: Administrar = Hacer a través de otros

Para poder superar estas barreras para la delegación, el directivo debe realizar las siguientes acciones:

- “Couchear” a su personal.
- Entrenarlo y desarrollarlo para hacer una estrella de cada miembro de su equipo.
- Planificar el trabajo que realizará su personal, definiendo actividades, asignando responsabilidades, otorgando autoridad, estableciendo plazos, entre otros.
- Organizar y coordinar las actividades que su equipo realizará.
- Desarrollar habilidades de comunicación que garanticen la comprensión del mensaje y la acción correspondiente.
- Motivarlos para que logren sus metas y se desarrollen.
- Establecer sistemas de control que le permitan verificar el avance y el logro de objetivos.

Puedes delegar casi todas las actividades que ocupan tu tiempo improductivo y aquellas labores que a ti no te corresponden.

Los beneficios que se obtienen con la delegación son dos muy importantes:

1. Podrás liberarte de tareas rutinarias, no productivas o que no son de tu responsabilidad.
2. Elevar la moral de tu equipo, permitiéndoles que asuman mayores responsabilidades y desarrollen su capacidad.

b. Falta de claridad de funciones y responsabilidades

Muchas veces los directivos y gerentes saben perfectamente lo que cada uno de sus subordinados debe hacer y lo que espera de ellos. El problema es que muchas veces el subordinado no lo sabe.

Le pedimos que cumpla sus responsabilidades cuando no sabe cuáles son, esperamos que cumpla las metas y las desconoce o no cuenta con los recursos para lograrlas, etc. Todo esto implica que el empleado tome tiempo para realizar tareas que no le corresponden o solucionar problemas ocasionados por el incumplimiento.

Por ello es fundamental que definas claramente y comuniques oportuna y adecuadamente:

- Metas y objetivos del área e individuales.
- Funciones, responsabilidades y rango de autoridad de cada puesto.
- Políticas generales de la empresa y de tu área.

Lograr esto te traerá como beneficios:

- Evitar retrasos y problemas por la falta de cumplimiento de funciones o responsabilidades.
- Evitar retrasos en la toma de decisiones, ya que cada quien sabe el rango sobre el que puede decidir, sin esperar a que esté necesariamente su superior.
- Evitar una asignación irregular de cargas de trabajo, al establecer claramente y por escrito funciones y responsabilidades de cada puesto.
- Prevenir la presencia de crisis y emergencias constantes.
- Permitir contar con tiempo para dedicarte al cumplimiento de tus funciones.

c. Evitar y prevenir situaciones de crisis o emergencia

La diferencia entre **planeación** y **ejecución** consiste en que en la primera se crean ideas que posteriormente se convertirán en actos concretos en la segunda.

Si en la planeación, donde trabajamos con ideas visualizamos los mejores caminos y soluciones a cada una de las situaciones que se presentarán en la ejecución, podremos prevenir los problemas que se puedan presentar y tomar medidas preventivas y soluciones previas.

La utilización del pensamiento futurista intencionadamente en la planeación permitirá prevenir la mayor parte de las crisis. De cualquier forma éstas se pueden presentar, pero de esta manera podrás estar preparado y evitar la pérdida de tu valioso tiempo.

d. Reuniones y juntas sólo cuando es necesario

Uno de los principales desperdiciadores de tiempo en las empresas son las juntas de trabajo y las reuniones para acuerdos.

Éstas deben tener una adecuada planeación y para ello existen técnicas que superan los alcances de este curso. Te sugerimos tomes un curso de “Manejo de Juntas de Trabajo”.

Aquí te podemos adelantar que una junta no debe durar más de 50 minutos y para su cabal aprovechamiento requiere una planeación adecuada.

8.2 Factores Externos

En este rubro existen básicamente dos elementos que interfieren grandemente en la pérdida de tiempo. Para ambos existen soluciones que puedes implementar para evitarlos.

Llamadas telefónicas

Ten la curiosidad de tomar el tiempo que utilizas en hacer o contestar una llamada y lo que tardas en volver a concentrarte después de cada una de ellas.

Las opciones para solucionar las interrupciones telefónicas son:

- Establecer horarios fijos, dentro de la jornada de trabajo, para recibir y hacer llamadas.

Visitas inesperadas

Evita la política de puertas abiertas. Fija horarios dentro de la jornada semanal para atender a visitas. Evita que sean una interrupción constante que obstaculice el cumplimiento de tus funciones como ejecutivo.

Para Gerentes o Ejecutivos: pedir a la secretaria tome nota del asunto y enseñarle a utilizar su criterio para dar una solución a la llamada: le puedes dar la información que solicite; lo puedes canalizar con la persona adecuada; le puedes filtrar las llamadas de vendedores que lo quieren localizar; le puedes tomar nota del asunto y pasarle el recado en un papel, entre otras.

8.3 Fallas personales

Existe una serie de situaciones propias de la personalidad que interfieren en su administración del tiempo. Requiere una labor personal de cambio de hábitos para superar estas situaciones.

Saber decir “No”

Muchas veces le solicitan al empleado que realice alguna labor y existe una imposibilidad para decir **No**. Utiliza tu criterio para diferenciar las labores que te corresponden, las que deben hacer tus compañeros y las que corresponden a otras áreas. No trates de abarcar demasiado y evita la tentación de ser “Superman”.

No demorar la toma de decisiones

Aplicando la adecuada delegación, podrás confiar en que los miembros de tu equipo decidirán oportunamente lo que les corresponda.

Sin embargo, también tendrás una serie de decisiones que te correspondan por tu nivel de responsabilidad. Tómalas oportunamente y no las retrases, ya que puede afectar a otras personas, por ejemplo en su tiempo.

Además si no decides oportunamente, las situaciones pueden convertirse en situaciones incontrolables y llegar a ser crisis.

Orden en el manejo de documentos

Tener un desorden en tus documentos y en tu escritorio es fatal, puesto que provoca retrasos en ubicar documentos importantes.

Si no lo tienes, crea el hábito de tener un archivo personal ordenado por folders. De preferencia no tengas nada sobre tu escritorio.

Si puedes apóyate en tu secretaria para llevar este orden.

Utiliza tu agenda

No confíes exclusivamente en tu memoria. El volumen de actividades te implica llevar un orden adecuado para evitar olvidar compromisos y encimar actividades.

Un empleado debe llevar consigo siempre su agenda y usarla. También se puede apoyar en una agenda electrónica y en una computadora personal.

Comunícate adecuadamente

La comunicación es un elemento fundamental para evitar instrucciones confusas y transmitir información incompleta. Piensa en la otra persona, en su nivel de comprensión y entendimiento y verifica con preguntas si te comprendió clara y completamente lo expuesto.

Este tema supera los alcances de este curso por lo que te sugerimos que tomes un curso de “Comunicación” para completar tu formación.

9. Las Tres Generaciones de la Administración del Tiempo

9.1 Primera generación

La primera generación se basa en recordatorios. Consiste en “dejarse ir por la corriente”, pero sin perder de vista lo que se desea hacer con su propio tiempo: escribir un informe, asistir a una reunión, reparar el automóvil, ordenar la cochera. Esta generación se caracteriza por la redacción de simples notas y listas de tareas. Si perteneces a esta generación, llevarás consigo estas listas y recurrirás a ellas para no olvidar hacer tal o cual cosa.

Si todo marcha bien, al finalizar el día habrás realizado mucho de lo planeado y lo podrás borrar de la lista. Lo que no hiciste lo pasarás a la lista del día siguiente.

9.2 Segunda generación

La segunda generación se fundamenta en “planificar y preparar”. Se caracteriza por el empleo de calendarios y agendas. Se trata de eficiencia, responsabilidad personal, logro en fijar metas, planificación por adelantado y programación de futuras actividades y acontecimientos. Si perteneces a esta generación, concertarás entrevistas, pondrás por escrito compromisos, identificarás las fechas tope, anotarás los lugares donde se celebran las reuniones. Incluso es posible que ingreses esta información a una computadora o red.

9.3 Tercera generación

La tercera generación supone “el planeamiento, la priorización y el control”. Si perteneces a esta generación, con seguridad habrás dedicado cierto tiempo a la aclaración de objetivos y prioridades. Te habrás preguntado: ¿Qué deseo? Habrás establecido metas a largo, mediano y corto plazo para obtener estos objetivos. Habrás clasificado tus actividades por orden de prioridad sobre una base diaria. Esta generación se caracteriza por una amplia variedad de planificadores y organizadores –ya sean electrónicos o de papel– con formas detalladas de planificación diaria.

En cierto modo, estas tres generaciones de administración del tiempo aportan al incremento de la efectividad en la vida. La eficiencia, la planificación, la priorización, la clarificación de objetivos (Misión) y la fijación de metas constituyen un importante y positivo aporte.

No obstante, el tema crucial para la mayoría de la gente, a pesar del tremendo interés y material, es que persiste la Brecha entre lo que les resulta sumamente importante y la manera en que emplean el tiempo. En muchos casos se llega a la exasperación. La gente comenta: ¿En dónde está el equilibrio, la satisfacción real, la confianza de que hacemos lo que más importa en la forma correcta?

9.4 Ventajas y desventajas de cada generación

Resulta conveniente contemplar las virtudes y flaquezas de cada generación y observar de forma específica la ayuda que aportan... además de las razones por las que no logran satisfacer la necesidad más profunda.

Las personas de la **primera generación** tienden a la flexibilidad. Son capaces de responder a los demás y a necesidades cambiantes. Saben adaptarse y obtener buenos resultados. Se basan en sus propios horarios y hacen lo que consideran necesario en ese momento. Sin embargo, a menudo las cosas no salen bien. Se olvidan de citas y no cumplen compromisos. Sin un sentido capacitador de la visión del tiempo de la vida y la fijación de metas, el logro significativo no llega a ser lo que debería. Para la gente de esta generación las cosas “importantes” son esencialmente las que están frente a ellos.

Los integrantes de la **segunda generación** planifican y preparan. Por lo general, sienten un nivel más alto de responsabilidad personal hacia los resultados y los compromisos. Las agendas y los programas no sólo les sirven de recordatorios, sino que les ayudan a prepararse mejor para reuniones y presentaciones, ya sea profesionales o personales o con la familia, amigos y socios. La preparación aumenta la eficiencia y la efectividad.

La fijación de metas y la planificación aumentan el rendimiento y los resultados.

No obstante, al concentrarse en la elaboración de horarios, la fijación de metas y la búsqueda de la eficiencia, se glorifica la programación. Si bien muchas personas de la segunda generación valoran sinceramente a otras y sus relaciones, esta atención a la programación a menudo les hace actuar como si los demás representaran “el enemigo”. Otros dan origen a interrupciones y distracciones que impiden cumplir planes y programas.

La **tercera generación** brinda un gran aporte al asignar valores, metas y planes. Los integrantes de esta generación logran aumentar de manera apreciable su productividad personal, mediante la concentración en la planificación y la priorización diarias. “Lo importante” se halla en función de los valores y las metas.

Los resultados de esta generación parecen ser muy prometedores. En efecto, para muchos esta generación es lo máximo en métodos de “administración de tiempo”. Creen que, si se concentran en ella, se hallarán en la cima. Sin embargo, la tercera generación presenta algunas fallas serias, no en lo que respecta a los propósitos, sino a las consecuencias no buscadas que derivan de la forma de ver las cosas.

	Ventajas	Desventajas
Primera generación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para adaptarse cuando surge algo más importante: flexibilidad del “dejarse llevar por la corriente”. • Mayor sensibilidad hacia los otros. • Falta excesiva de programación y estructuración. • Menos estrés. • Registra las “tareas por hacer”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de verdadera estructura. • Las cosas se van de las manos. • Se ignoran u olvidan los compromisos con los demás, lo cual incide en las relaciones. • Se logra relativamente poco. • Pasa de una crisis a otra como consecuencia de no tener en cuenta horarios y estructura. • “Cosas importantes”: las que tenemos delante.
Segunda generación	<ul style="list-style-type: none"> • Registra compromisos y citas. • Más logros a través de metas y planificación. • Reuniones y presentaciones más efectivas gracias a la preparación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conduce a anteponer los horarios a la gente. • Más de lo que se desea –no necesariamente lo que necesita– o lo que satisface. • Pensamiento y acción independientes. Considera a la gente como medios o barreras en relación con las metas.
Tercera generación	<ul style="list-style-type: none"> • Asume la responsabilidad por los resultados. • Relaciona los valores. • Aprovecha el poder de las metas a largo, mediano y corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede inducir a creer que tienes el control, en lugar de las leyes o principios naturales. • Clarificación de los valores no necesariamente congruente con los principios que gobiernan.

	<ul style="list-style-type: none"> • Traduce los valores en metas y acciones. • Incrementa la productividad personal mediante la planificación y priorización diarias. • Aumenta la eficiencia. • Brinda estructura/orden a la vida. • Refuerza la habilidad para administrar el tiempo y a sí mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se aprovecha el poder de la visión. • La planificación de área rara vez va más allá de dar prioridad a lo urgente, lo apremiante y la administración de las crisis. • Conduce a la culpa, la programación excesiva y el desequilibrio entre los roles. • Antepone los horarios a las personas, a quienes clasifica. • Menor flexibilidad / espontaneidad. • Las habilidades por sí solas no producen efectividad ni liderazgo; se necesita el carácter. • La urgencia y los valores determinan “que es lo primero”.
--	--	--

Control

La tercera generación se basa principalmente en el control: planificar, programar y organizar paso a paso. Evitar que todo se desmorone. La mayoría de nosotros piensa que sería maravilloso poseer el control de nuestra vida, pero el hecho es que no contamos con este control. Aunque podemos controlar las elecciones de nuestras acciones, no podemos controlar sus consecuencias. Pensar que tenemos el control es engañarnos a nosotros mismos y colocarnos en una postura de intentar regular las consecuencias. Además no podemos controlar a los demás.

Eficiencia

La eficiencia consiste en “hacer las cosas en menor tiempo”. Tiene sentido. Hacemos más cosas. Reducimos e incluso, eliminamos la pérdida de tiempo. Nos perfeccionamos, adquirimos velocidad y aumentamos nuestro nivel. El aumento en la productividad es increíble. Pero la pregunta es: ¿“la cantidad y la velocidad” son lo mejor? Esto es necesariamente verdadero.

Existe una diferencia vital entre eficiencia y efectividad.

Además, ¿cómo puedes ser eficiente con la gente?, ¿intentas alguna vez ser eficiente con tu cónyuge o tu hijo adolescente o un empleado respecto a un tema emocional trascendente?

Valores

Valorar algo significa atribuirle valor. Los valores tienen una importancia vital. Nuestros valores guían nuestras elecciones y acciones. Valoramos muchas cosas diferentes: el amor, la seguridad, una gran casa, dinero en el banco, la fama, entre otros.

Nuestra mera valoración de las cosas será la calidad de tiempo y vida que deseamos.

Chronos vs. Kairos

- **Chronos.** La administración del tiempo se ocupa de **Chronos**, la palabra griega que define el tiempo cronológico. El tiempo **Chronos** se considera lineal y secuencial. Ningún segundo vale más que otro. El reloj dicta en esencia el ritmo de nuestras vidas.
- **Kairos** “tiempo apropiado o tiempo de calidad”. El tiempo se debe de experimentar. Es exponencial, existencial. La esencia del tiempo **Kairos** reside en el grado de valor que se obtiene de él, más que en la cantidad del tiempo **Chronos** que en él se invierte. El lenguaje refleja el reconocimiento del tiempo **Kairos** cuando preguntamos: ¿Pasaste un buen rato? No deseamos saber cuánto tiempo **Chronos** se empleó en una forma determinada, sino el valor, la calidad de ese tiempo.

Administración

La administración del tiempo en sí, consiste en una perspectiva de la administración, no del liderazgo. La administración funciona dentro del sistema. El liderazgo influye sobre el sistema. Se administran “cosas” pero, se lideran personas. Para poner primero lo primero en nuestra vida es fundamental anteponer el liderazgo a la administración: ¿Hago las cosas correctas? Antes que ¿hago las cosas de forma correcta?