

Administración de Tiempo

Administración del tiempo

Rosanna Silva Fernández (rosilfer@gmail.com)

1. [Introducción](#)
2. [Definición de Administración del Tiempo. Características](#)
3. [Principios básicos para administrar con eficiencia del tiempo](#)
4. [Características de los emprendedores que administran eficientemente el tiempo](#)
5. [Administración del tiempo impacto en nuestra gestión](#)
6. [Recomendaciones](#)
7. [Como ocupar "tiempo muerto"](#)
8. [Los enfoques tradicionales de administración del tiempo](#)
9. [La visión de futuro](#)
10. [Lo urgente y lo importante. Podemos cambiar nuestros hábitos](#)
11. [Anexos](#)
12. [Conclusión](#)
13. [Bibliografía](#)

INTRODUCCIÓN

La administración del tiempo; es uno de los recursos más apreciados. Sin embargo, se trata de un bien que no se puede ahorrar, sino que pasa, no retrocede y es imposible de recuperar. Si se malgasta, se derrocha algo muy valioso. Para aprender a valorar el tiempo y a planificar el estudio y el trabajo, tanto a corto como a medio y largo plazo, es imprescindible:

- Identificar metas, objetivos y prioridades.
- Conocer las prácticas habituales en cuanto a la organización y planificación del tiempo.
- Conocer el ciclo vital de trabajo y adaptar la planificación del tiempo.
- Seleccionar las estrategias más idóneas para alcanzar las metas, los objetivos y las prioridades.
- Lograr habilidades suficientes en la administración del tiempo que sirvan tanto en la vida académica como en la vida profesional.

En este trabajo necesitamos cumplir un objetivo que es ayudar a planificación y saber administrar el tiempo; el rendimiento de cada persona es diferente y varía a lo largo del tiempo. Identificando los momentos de más rendimiento, se puede planificar mejor el trabajo donde plantearemos pequeños ejercicios y dinámicas que nos lleven a reflexiones muy concreta y precisa permitiendo visualizar la deficiencia en algunos espacios de nuestra vida.

DEFINICIÓN ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

La administración del tiempo se puede definir como una manera de ser y una forma de vivir. Hoy, se puede considerar al tiempo como uno de los recursos más importantes y críticos de los administradores.

ALGUNAS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TIEMPO SON:

- Puede ser un enemigo a vencer o un aliado si lo logramos organizar.
- Puede ser un recurso escaso, si no se controla en función de las prioridades que se le asignen a las actividades diarias aun emprendedor.
- Puede ser un amigo o un enemigo en el logro de los objetivos y metas que se planteen.
- No se puede comprar.
- No se puede atrapar, detener o regresar.
- Es lo más valioso que tiene los individuos, por lo que hay que utilizarlo con el máximo grado de efectividad.
- Se dice que nadie tiene suficiente tiempo, sin embargo todo el mundo tiene todo el tiempo que hay. Esta es la gran paradoja del tiempo.

PRINCIPIOS BÁSICOS PARA ADMINISTRAR CON EFICIENCIA EL TIEMPO:

- Una lista de las actividades de una semana completa, tomada con incrementos de 15 minutos cada una, facilita la utilización efectiva del tiempo.
- Esta comprobado y es un principio fundamental de la planeación del tiempo, que toda hora empleada en planear eficazmente ahorra de tres a cuatro horas de ejecución y produce mejores resultados.
- Una técnica recomendable para administrar mejor el tiempo, es utilizar los últimos 20 minutos de labores, en planear el día siguiente.
- El tiempo del emprendedor rara vez se utiliza exactamente como el lo planea. Pero se debe procurar, dentro de lo posible, respetar las actividades y compromisos establecidos.
- Los resultados más efectivos se logran teniendo objetivos y programas planeados, más que por la pura casualidad.
- El tiempo disponible debe ser asignado a tareas en orden de prioridad, o sea que los emprendedores deben utilizar su tiempo en relación a la importancia de sus actividades.
- El establecer un determinado tiempo o fechas límites para cumplir con los compromisos de los emprendedores, ayuda al resto del grupo de trabajo a sobreponerse a la indecisión y a la tardanza.
- Evitar perder de vista los objetivos o los resultados esperados y concentrar los esfuerzos en cada actividad.
- No confundir movimientos con realizaciones y actividades o acciones con resultados.
- El tiempo utilizado en dar respuesta a problemas que surgen debe ser realista y limitado a las necesidades de cada situación en particular, ignorando aquellos problemas que tienden a resolverse por sí mismos lo que puede ahorrar mucho tiempo.
- Posponer o aplazar la toma de decisiones puede convertirse en hábito que desperdicia Tiempo, se pierden las oportunidades y aumenta la presión de las fechas límite establecidas.
- Las actividades de rutina de bajo valor para el logro de los objetivos generales deben ser delegadas o eliminadas hasta donde sea posible.
- Las actividades similares se deben agrupar para eliminar la repetición de acciones y reducir las interrupciones a un mínimo como contestar o hacer llamadas telefónicas.
- El mantener a la vista la agenda del día facilita el administrar correctamente el tiempo.
- El registro de como se piensa utilizar el tiempo en el día, en la semana o en el mes debe ser detallado, ya que omitir detalles es tan perjudicial para los objetivos del registro del tiempo, como confiar en la memoria o establecer metas irreales.

CARACTERÍSTICAS DE UN EMPRENDEDOR QUE ADMINISTRAN EFICIENTEMENTE EL TIEMPO:

- Recopilan toda la información existente sobre el tema en cuestión, e invitan a una mesa de trabajo a los involucrados y expertos en la materia.
- Delegan con claridad y precisión para asegurarse que se ha comprendido lo asignado.

- Establecen los objetivos de las decisiones que se tomen.
- Establecen los posibles cursos de acción que permitan alcanzar los objetivos en el tiempo más corto.
- Definen alternativas de acción y previenen posibles consecuencias positivas y negativas.
- Analizan y eligen la que parece la mejor opción en cada caso.
- Llevan un control de lo delegado, mediante informes sobre lo realizado, para asegurarse que se están logrando los resultados planeados.
- Dan seguimiento diario a la lista de pendientes importantes.

Es importante recordar que la administración del tiempo es esencialmente un esfuerzo de grupo que requiere la coordinación de actividades, el ayudarse unos a otros, la sincronización conjunta de esfuerzos para asegurar los resultados esperados.

Administrar el tiempo eficazmente, es un “Don”, que se puede desarrollar por la mayoría de las personas que se lo propongan.

LA ADMINISTRACIÓN DEL: ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO IMPACTO EN NUESTRA GESTIÓN.

Más allá del tiempo, de lo que más se habla en la actualidad es de cumplimiento.

El tiempo, como es escaso se debe administrar adecuadamente.

Dentro de las organizaciones, existen sistemas como el justo a tiempo, u otros modelos de gestión para cumplir con sus cronogramas.

Respecto al trabajo, los expertos en gestión empresarial se han dado cuenta del estrés que supone para los trabajadores estar tanto tiempo en la oficina agobiados por plazos que hay que cumplir, informes que revisar o trabajos que rehacer. A la vista de la mala gestión del tiempo que se suele tener en los trabajos, han salido al paso tesis o ideas de gurús en recursos humanos que apuntan hacia la necesidad de aprovechar mejor el tiempo en los lugares de trabajo, con una planificación adecuada para así poder disfrutar mejor del tiempo de ocio, que este sirva para cargar las pilas y volver el lunes a la tarea con el ánimo renovado.

RECOMENDACIONES:

En el caso de comenzar el día con un contratiempo, lo primero que recomienda es que se detenga, cuente hasta cinco y ordene sus ideas. Si está sentado en su mesa de trabajo, procure ordenarla, no tenga demasiadas cosas atiborradas a la vista, le agobiarían más todavía.

El paso siguiente es revisar lo que conviene hacer.

Decida qué actividades de la jornada va a rescatar y cuáles van a dejar expirar. Una vez estudiadas, vuelva a negociar las fechas límite que le han dado para los asuntos más urgentes. Sobre este tema, Turla recomienda que en caso de que dichas fechas sean inamovibles y los plazos se le echan encima, intente delegar parte de ese trabajo para que pueda salir adelante.

Es importante que en su jerarquización de temas prioritarios para sacar adelante, posponga todas las trivialidades que pueda para otro día. En lugar de darse una paliza trabajando dos horas extras para terminar todo, considere la posibilidad de trabajar sólo veinticinco minutos extra al día durante el resto de la semana.

Aplicar planes alternativos. Es importante que sepa distinguir entre reuniones de relevancia y las puramente rutinarias, así podrá mandar a estas últimas a alguien en su nombre, de este modo usted dispondrá de ese tiempo a sacar adelante parte del trabajo que no le deja dormir.

Establecer prioridades, es fundamental, temas como calidad, cumplimiento o manejo de inventarios son importantes desde el punto de vista de empresa

El mito de la actividad: “El emprendedor más lleno de trabajo es el más eficiente”. Se confunden los resultados con la actividad... para no llegar a ninguna parte.

El mito del hombre equipo: “Cuanto más alto sea el nivel en que se manejen los asuntos, tanto mejor”. Se regatea la delegación, y se pretende hacer las cosas uno mismo “para estar en todo”: invadiendo puestos, aplastando personalidades y matando motivaciones.

El mito de la decisión aplazada: “Hay que aplazar las decisiones hasta haber recopilado todos los datos”. Lo que sucede es que no se decide a tiempo, o no se decide.

El mito del indispensable: “Los resultados son directamente proporcionales al volumen de trabajo invertido, así que yo trabajo 15 hrs. diarias”. Se centra el interés en trabajar más, en vez de trabajar mejor.

El mito de ahorrar tiempo: "Hay que ahorrar tiempo a través de soluciones sencillas y fáciles". Se regatea el tiempo que se debe emplear en asuntos difíciles, tratándolos de manera superficial, de modo que se está condenando a repetir lo que salió mal.

El mito de trabajar contra el tiempo: "El tiempo presiona al emprendedor: se le echa encima". El más precioso recurso queda convertido en estorbo y objeto de justificaciones.

Todo el mundo pierde el tiempo. Es parte del ser humano. Cierta tiempo perdido puede ser constructivo porque ayuda a relajarse o a reducir la tensión; sin embargo, a veces esto puede ser algo frustrante, especialmente cuando se pierde el tiempo por hacer algo menos importante de lo que se podría estar haciendo.

Desperdiciador de tiempo: Es cualquier cosa que impida que un emprendedor alcance sus objetivos de la manera más efectiva posible.

Desperdiciadores de tiempo Externos vs. Internos. Los DDT se dividen en externos, si son provocados por otras personas, o internos si son provocados por nosotros mismos.

Administración de tiempo/Realizar las actividades planeadas sin descuidar los objetivos

– Realizar las actividades planeadas sin descuidar los objetivos

Tratar de optimizar el uso del tiempo al llevar a cabo cada una de las actividades previamente planeadas, organizadas y priorizadas, con flexibilidad, pero sin perder nunca de vista el grado de avance hacia la consecución de los objetivos.

Es necesario que nunca olvidemos nuestros objetivos, pues si no los tenemos claros somos fácilmente manejables por cualquier evento que se presente, en cambio, si no los descuidamos siempre sabremos hacia donde dirigirnos.

Administración de tiempo/Como ocupar "tiempo muerto"

Tiempo comprometido: En muchas ocasiones hay cierto tiempo en el que uno realmente no está haciendo aquello para lo cual ha comprometido su tiempo: minutos o incluso horas de ocio cuando se está esperando o no totalmente ocupado.



Para la mayoría de la gente el tiempo de espera es tiempo perdido. Sin embargo, con un poco de planeación y resolución, uno puede realizar varias actividades dentro de los minutos que gasta esperando al jefe o al médico. Podemos planear el trabajo de mañana, escribir una carta o buscar soluciones a algún problema que nos inquiete.

Ross Webber nos comenta: "Uno de los mejores en administradores de tiempo que conozco siempre lleva consigo tres carpetas dentro de su portafolios:

- Carpetas de beiges que contienen asuntos pendientes, tales como cartas por contestar o informes por revisar.
- Carpetas rosas que contienen proyectos en vía de elaboración, como pueden ser presupuestos, políticas, procedimientos, el plan de mercadeo, etc.
- Carpetas azules que contienen los sueños dorados para el futuro; cuando se tiene una idea luminosa se anota en la carpeta azul.

Si el tiempo de espera es largo estudia las carpetas azules para determinar cual de todas las ideas se puede convertir en el próximo proyecto y así transferirla a la carpeta rosa. En cambio si la espera es breve se dedica a procesar los aspectos más o menos rutinarios que encuentra en la carpeta beige".

Lo anterior puede parecer exagerado, pero si estamos preparados para darle algún uso al tiempo que esperamos, podremos ir eliminando tareas o pendientes que no requieren de mucha atención y mucho menos de nuestro tiempo óptimo.

Otra forma práctica de ocupar dicho tiempo es llevar con nosotros un libro -delgado- o revista de nuestro interés. De esa manera aprovechamos cada "tiempo muerto" en aumentar nuestros conocimientos. Colocar una tarjeta telefónica usada a modo de separador nos ahorrará tiempo al buscar continuar nuestra lectura.



"Todo lo que no llega a ser un compromiso consciente con lo sustancial, termina siendo un compromiso inconsciente con lo insustancial"

1. Las personas y el cambio

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

"El filósofo alemán Friederich Nietzsche sostuvo: "Los hombres son animales que hacen promesas"

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

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

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

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

2. ¿El huevo o la gallina?

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

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

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

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

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

3. Los enfoques tradicionales de administración del tiempo

La mayor parte de los enfoques tradicionales para administrar del tiempo están orientados por una lógica de corto plazo. Estos enfoques generan hábitos de comportamiento cortoplacistas, influenciados por la vigencia que estos paradigmas tienen en nuestras culturas familiares, escolares, empresariales y comunitarias. Sus métodos terminan provocando los males y desequilibrios que pretendemos evitar. Veamos algunas de sus principales premisas y limitaciones:

Eficiencia: la eficiencia consiste en "hacer más en menos tiempo". Pero el supuesto subyacente es que la "cantidad" y la "velocidad" son lo mejor. Existe una diferencia vital entre eficiencia y efectividad. Ya que hacer más velozmente las cosas nos precipita más rápido al abismo de la crisis si antes no hemos

verificado que estamos en el camino correcto. Por lo que llegar más rápido al lugar equivocado puede ser "eficiente", pero no resulta "efectivo".

Control: propone la idea de que planificar y programar es indispensable para controlar las acciones de los demás. Pero pasa por alto el hecho de que la mayor parte del tiempo nos relacionamos con otras personas a quienes no podemos controlar. A poco de andar caeremos en la cuenta de que lo único que teníamos era la "ilusión de tener el control" y que lo único que logramos fue generar desconfianza. Porque la confianza mutua es el principal capital que puede tener una relación personal o de trabajo y se basa en la interdependencia no en el control unilateral. Ya que mutuamente nos necesitamos para obtener resultados y la voluntad de control es probable que acabe desintegrando la confianza mutua primero y la relación después.

Chornos: la administración tradicional del tiempo se ocupa del tiempo *chronos*, vocablo griego que define al tiempo cronológico, lineal y secuencial. Ningún segundo vale más que otro y el reloj maneja nuestra vida. Pero la clave está en el tiempo *kairos*: tiempo apropiado o de calidad. La idea del tiempo *kairos* radica en el valor que se obtiene de él. No en la cantidad de tiempo *chronos* invertido. La idea de tiempo *kairos*, también deriva de la antigua Grecia. Con este vocablo los griegos definían al tiempo de oportunidad para adelantarse a un competidor en las competencias de carros tirados por caballos. Por lo que reconocer las oportunidades que se nos presentan para nuestra superación personal y aprovecharlas, constituye un tiempo de calidad que escapa a la medición secuencial del tiempo *chronos*.

Valores: valorar significa atribuirle a algo un valor relativo mayor que a otras cosas que también nos rodean. Los valores guían nuestras elecciones porque creemos en ellos. Pero la mera valoración de algo no garantiza mejoras en nuestra calidad de vida, si los valores no se ajustan a los *principios*. Los valores son subjetivos e internos, los principios parecen ser objetivos y externos. Existe una creencia universal en principios tales como: la justicia, la honestidad, la bondad, la dignidad, la integridad, el servicio, la calidad, la paciencia, etc. Contrariamente a lo que muchas veces creemos, estos principios funcionan independientemente de nuestra voluntad y nos gobiernan.

Aunque por nuestra natural imperfección humana no podamos comportarnos totalmente de acuerdo con ellos, igualmente desearíamos vivir y ser tratados de acuerdo con ellos. Cuando más en sintonía estén nuestros valores con estos principios, mayor felicidad y significado tendrán nuestras vidas. Contrastando esta afirmación con el absurdo, podemos formarnos juicio sobre su validez. Pensemos lo que sería de una organización gobernada por valores como la injusticia, la mentira, la bajeza, la inutilidad, el engaño o la mediocridad.

Administración: el modelo tradicional se ocupa de la administración, no del liderazgo. La administración es útil cuando no debemos salirnos del camino trazado. Pero muchas veces los problemas no son de administración, sino de liderazgo y no es suficiente con mantener firme el rumbo. En realidad mantener firme el rumbo sólo empeora las cosas. A veces hay que buscar otros rumbos y esto significa liderar.

Métodos: El modelo habitual de manejar el tiempo, nos provee métodos. Nos dice como hacer "bien" las cosas. Si bien esto nos ayuda a limitar la ansiedad que experimentamos, también limita nuestra libertad de acción adormeciendo nuestros centros del pensamiento creativo. Al renunciar a la innovación quedamos esclavos de nuestros paradigmas, en lugar de hacer que los paradigmas estén a nuestro servicio.

"Muchas veces en vez de tener paradigmas, los paradigmas nos tienen a nosotros"

A esto último, lo llamamos el "efecto paradigma". Sobretudo si se trata de un paradigma exitoso, es probable que nos enamoremos de la solución que nos proporcionó.

4. Un enfoque de efectividad para el manejo del tiempo

El presente enfoque es uno de efectividad (o sostenibilidad) para el manejo del tiempo, superador de la eficacia que sólo se preocupa por el logro de objetivos sin evaluar la relación costo – beneficio y también de la eficiencia, que se ocupa de optimizar el uso de los recursos sin tener en cuenta a veces el recurso fundamental: las necesidades de las personas involucradas en el proceso.

La efectividad puede hacer la diferencia en la calidad del clima relacional superando el malestar emocional que padecemos cuando tenemos la sensación de correr a los problemas siempre desde atrás, atender sólo lo urgente, vivir de crisis en crisis, etc.

Veamos entonces ahora, las premisas y componentes de una administración del tiempo efectiva:

5. La visión de futuro

Llamaremos visión de futuro a nuestra aptitud para ver más allá de la realidad actual y convertirnos en algo que todavía no somos. La existencia de una visión de futuro es un elemento indispensable para

que exista la posibilidad de superación personal y colectiva. Nadie puede encontrar motivación para superarse teniendo en cuenta sólo su situación actual. Por lo tanto, sin visión de futuro no hay motivación y sin motivación tampoco hay nadie que pueda mejorar su manejo del tiempo. Por lo que si no existe una visión de futuro o ni siquiera un modelo aproximado que nos impulse a imitar es indispensable crearlo.

"Tener una visión de futuro nos permite aventurarnos a ejercer nuestro pensamiento creativo y no simplemente responder a las circunstancias actuales"

La visión es la certeza de haber encontrado el destino correcto. Puede asimilarse a la brújula que nos marca el norte que necesitamos sincronizar con nuestro reloj para privilegiar las actividades que nos mantengan dentro de la dirección adecuada.

Cuando nuestra visión es limitada –por ejemplo un horizonte de tiempo de semanas o a lo sumo de un par de meses-, basamos nuestras elecciones en lo inmediato. También si nuestra visión esta sesgada a una sola esfera -social o económica, por ejemplo- estas opciones nos pueden llevar al desequilibrio y a la frustración por olvidar otras necesidades (mentales, espirituales, etc.) La visión que sirve de base a un cambio sostenible debe integrar todos los roles de nuestra vida en un equilibrio adecuado.

No se trata de triunfar en un rol a expensas de los demás. La sostenibilidad es equilibrio y el equilibrio es conjunción (*y*), de ninguna manera disyunción (*o*).

Podemos afirmar que si la posibilidad de cambiar distingue a las personas inteligentes de las que no lo son, entonces la posibilidad de lograr cambios efectivos, diferencia a su vez a las personas inteligentes de las que se destacan por poseer rasgos de sabiduría.

6. Lo urgente y lo importante

Estas premisas también se adecuan a las organizaciones, más allá del tipo de organización que se trate: empresas, instituciones sin fines de lucro u organismos estatales. Porque la noción de *organización* presupone un doble significado: Primero, el que identifica a un grupo de personas que voluntariamente se agrupan para desarrollar tareas a través de las cuales esperan transformar la realidad. Segundo, la propia distribución y coordinación de esas tareas y actividades.

Considerando este doble significado, toda organización debe tomar decisiones sobre 2 tipos de aspectos a los que debe integrar en un permanente estado de equilibrio. Uno de esos aspectos es la atención de lo *Urgente*. Lo Urgente está dado por las tareas y actividades que exigen de nosotros una atención inmediata. Podemos definir a la atención de lo Urgente como toda tarea o actividad en la que ejercitamos nuestra *capacidad de respuesta actual* a los desafíos que se nos presentan. Esta capacidad se expresa a través de la producción de resultados cotidianos de una organización.

El otro aspecto a integrar es la atención de lo *Importante*. Definimos así a las actividades que se ocupan de atender lo que da sentido a la existencia a largo plazo a una organización: Lo que constituye la razón de ser o *Misión*. Al igual de lo que pasaría en nuestro plano personal, la definición de lo que resulta Importante para una organización, es lo que nos permite trascender nuestra realidad actual proyectándonos hacia el futuro. La atención de lo Importante es toda actividad que se ocupa de *desarrollar nuestra capacidad de respuesta futura* a los desafíos del entorno. Si asimilamos el manejo del tiempo a una balanza podríamos decir que el equilibrio del sistema dependerá del balance que se logre entre la energía asignada a atender lo Urgente y lo Importante.

7. La matriz de administración del tiempo

Representar las variables en una matriz de doble entrada, facilitará no sólo la comprensión, sino que además nos brindará una herramienta útil para luego "vivir" el modelo propuesto.

Cuadrante 1: Llamaremos a este cuadrante *Lo Urgente e Importante*. Caracterizado por ser actividades que de no ser atendidas, veríamos amenazada nuestra existencia *hoy*: proyectos con fechas de cierre y con tiempo límite, vencimientos, resolución de problemas inmediatos, etc. Toda actividad que presiona sobre nosotros y signifique una gestión orientada a resolver problemas, enfrentar crisis, etc. caracteriza a este cuadrante.

Cuadrante 2: lo *Importante, No Urgente*. Este cuadrante refiere a aquellas cuestiones que si bien están más lejanas en cuanto a horizonte de tiempo para su resolución, son las que permiten nuestro aprendizaje y mejora a futuro. En alguna medida, aprender significa sacrificar parcialmente nuestro bienestar actual en pos de una mejora futura. Ejemplos son: Planificar mejoras, capacitar, prevenir riesgos, anticiparse a tendencias, resolver conflictos antes de que se transformen en crisis, descanso y recuperación de energías personales, etc. Lo *Importante, No urgente* representa el *desarrollo de las capacidades* para mejorar la respuesta a desafíos futuros.

Pero además este cuadrante y lo que coloquemos en él, determina a todos los demás: Sin *Importante*, no puede haber *Urgente*. *Poner primero, lo primero* (es decir lo *Importante*), será nuestra consigna. Como estas cuestiones están más lejanas en el tiempo para su resolución, no presionan sobre nosotros. Sino, que nosotros debemos presionar sobre ellas.

8. Los "Roba tiempos"

Pero también las personas invertimos tiempo en actividades y tareas que no corresponden a los Cuadrantes 1 o 2.

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

Cuadrante 1: Lo *Urgente, No Importante*: componen a este cuadrante todas las interrupciones, imprevistos, reuniones no planificadas, etc. En general, representan deseos y necesidades de las demás personas que se transforman en solicitudes explícitas hacia nosotros y nos distraen de las tareas de los Cuadrantes 1 y 2. Ceder a estas solicitudes es una tentación constante ya que de ellas deriva muchas veces nuestra popularidad y aceptación personal frente a las demás personas. Aunque podemos comprobar que el costo de ceder, significa postergar nuestros deseos y aspiraciones. En mis cursos ejemplifico este cuadrante con una frase habitual entre nosotros: "Me pasé todo el día ocupado, pero siento que no hice nada de lo importante que tenía previsto".

Cuadrante 2: Lo *No Urgente, No Importante*: actividades de evasión, trivialidades, ocio no planificado, pérdidas de tiempo, etc. Muchas veces, el pasar demasiado tiempo en este cuadrante puede acarrear una crisis por falta de previsión y preparación adecuada para enfrentar nuestros problemas. La indiferencia o la culpa son subproductos emocionales resultantes de este cuadrante.

a. Gráfico de la Matriz de Manejo del Tiempo

	Urgente	No Urgente
Importante	Cuadrante 1: Crisis, Presión, "Apagar Incendios", Fechas Límites, Problemas Acuciantes.	Cuadrante 2: Planificación, Visión, Valores, Preparación, Recreación verdadera.
No Importante	Cuadrante 3: Interrupciones Varias, Reuniones Imprevistas, Visitas Inesperadas.	Cuadrante 4: Actividades de Evasión, Trivialidades, Pérdidas de Tiempo.

9. Privilegiar lo Importante, sobre lo Urgente

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

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

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

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

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

10. ¿Podemos cambiar nuestros hábitos?

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

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

La primera decisión que debemos tomar para cambiar un hábito es evitar definirnos a nosotros mismos en términos de nuestros hábitos, características y tendencias actuales. Los hábitos de la efectividad pueden ser aprendidos, los de la ineffectividad desaprenderse. Como el éxito del cambio de hábitos deriva inicialmente de la relación que establecemos con nosotros mismos, es vital mejorar nuestras "conversaciones privadas". Podemos decirnos a nosotros mismos: "No niego, ni reprimo mi estado emocional actual por más negativo que sea. Pero yo no *soy* mi emoción dominante, si me lo propongo puedo ejercitar mi capacidad para impedir que este estado emocional negativo me controle o me paralice". Si bien resulta obvio que conversaciones como estas no serán suficientes por si solas para sostener un proceso de cambio, es un punto de partida indispensable para comenzar.

11. ¿Cuánto tiempo dedicamos a lo Importante?

Fruto de mi experiencia como docente en programas de capacitación y procesos de *coaching* para líderes empresariales y sociales, he podido comprobar que la administración del tiempo es uno de los factores clave para la superación personal, y la mejora organizacional y comunitaria. Ya que las actividades del Cuadrante 2 (*Importante, No Urgente*) nos proporcionan los aprendizajes más significativos del cual se deriva nuestro desempeño como líderes, padres, maestros, etc. y del que en definitiva, dependerá nuestro bienestar y calidad de vida a futuro.

Basado en esta comprobación he formulado a no menos de 500 personas en los últimos años preguntas sobre sus hábitos en el uso del tiempo:

- ¿Cuánto tiempo por día dedican a la atención de lo importante?
- ¿Qué espacio de su agenda reservan a estas actividades?
- ¿Cuánto tiempo y esfuerzo están poniendo para alcanzar el bienestar y la mejora que desean?

Las respuestas son reveladoras para los participantes ya que resulta particularmente bajo el porcentaje de esfuerzo personal que se dedica a la planificación del futuro. También perciben que resulta insuficiente para sus propósitos el espacio reservado a mejorar procesos de trabajo o a clarificar los valores compartidos. No sólo en comparación con la predisposición a ocuparse de cuestiones urgentes, sino que muchas veces perciben que están equiparadas las actividades de planificación, con los Roba tiempos.

Estas respuestas resultan preocupantes porque la gran mayoría de las personas que participa ejerce funciones de responsabilidad en sus respectivas organizaciones, no son los menos instruidos, ni tampoco los peor remunerados, en términos relativos. Tampoco reciben muchas órdenes y más bien dicen tener suficiente libertad para planificar sus tiempos.

12. Puntos de partida para la mejora

Si esto sucede con personas bien intencionadas, productivas y predispuestas al cambio, seguramente fuerzas poderosas y que operan bajo su nivel de conciencia y percepción deben actuar para generar ineffectividad en el manejo del tiempo. Por lo que es preciso conocer las variables que debemos manejar para enfrentar con éxito cualquier proceso de cambio. En primer lugar, es preciso asumir que como personas nos encontramos atravesando una situación dada, referida a nuestra propia experiencia personal y que esa situación nos genera un nivel de insatisfacción que ya no nos resulta aceptable. Llamaremos a esta primer variable *Consciencia*.

El otro aspecto, es nuestro grado de dominio percibido sobre disciplinas o saberes que nos permitan superar de manera satisfactoria esa situación dada. Llamaremos a esta segunda variable *Competencia*.

De la interrelación de estas 2 variables, podemos establecer 4 fases del ciclo de cambio que bien manejados y en forma progresiva, pueden ampliar nuestra capacidad de acción.

Al primero de ellos lo llamaremos *Ceguera*, se caracteriza por combinar el mínimo nivel de conciencia y de competencia respectiva. En este estadio ni siquiera somos capaces de percibir ningún problema y por lo tanto tampoco podemos aportar soluciones: *No sé, qué no sé* es el enunciado que caracteriza a este primer estadio. A menudo es la mirada de un observador diferente de nosotros el que nos ayuda a reconocer y atravesar esta fase, hacia una evolución en nuestro nivel de conciencia. En otras oportunidades es la recurrencia de haber pasado por repetidas situaciones de frustración la que puede llevarnos a indagar acerca de lo que nos pasa y porque nos pasa.

Más allá del camino que nos lleve hasta él, llamaremos *Ignorancia* a esta segunda fase. La declaración de ignorancia representa un avance en la situación porque nos hace conscientes de nuestra incompetencia. Perdemos el bienestar relativo del que disfrutábamos en la fase anterior pero se abre ante nosotros la oportunidad de hacernos cargo de la situación y manejarla productivamente. La ignorancia no nos hace aún competentes, pero representa una mejora en nuestro estado de consciencia. Es preciso aprender a tolerar cierto grado de ansiedad e incomodidad para transitar este cuadrante. *Sé, qué no sé*, es el enunciado que lo define.

Pero aún es indispensable adosarle competencia a este estado de consciencia. Llamaremos a este cuadrante que maximiza tanto la consciencia como la competencia como del *Principiante (Sé, qué sé)*. Es el cuadrante que requiere la mayor dosis de esfuerzo, porque para poder instalar los nuevos hábitos, es preciso primero *desinstalar* los anteriores. También es el espacio donde ejercitamos nuestra mayor dosis de pensamiento creativo. La última fase del ciclo se alcanza con la competencia inconsciente o la *Expertise (No sé, qué sé)*. Los nuevos hábitos despliegan su efectividad, sin necesidad de darnos cuenta que lo estamos haciendo. Así nuestra capacidad de aprendizaje queda en libre disponibilidad para abarcar nuevas disciplinas o saberes.

ANEXOS

EJEMPLOS:

Los problemas mas comunes que tienen la mayoría de los emprendedores para administrar el tiempo son:

- Los estimados de tiempo que suponen van a necesitar para una actividad, para transportarse, para resolver situaciones o tomar decisiones, son irreales y son parte de los desperdiciadores de tiempo más comunes.
- La escasez del tiempo generalmente resulta de una mala administración o una carga de trabajo mal planeada y distribuida.
- Es frecuente que se trata de hacer demasiado en un tiempo muy corto.
- También sucede que algunos emprendedores no saben decir "no" a las distracciones externas.
- Confunden prioridades trabajando en cosas de segunda o tercera importancia dejando lo urgente para después.
- Se establecen metas diarias muy por encima de la capacidad de cumplirlas.
- Dejan las anotaciones del registro de como se va utilizar el tiempo para el final del día o cuando haya un momento oportuno, lo cuál no es funcional ni realista, ya que la memoria puede fallar, con la cantidad de compromisos e información que manejan los emprendedores.
- No se preocupan por registrar los compromisos y actividades, lo que impide administrar eficientemente el tiempo. Generalmente llegan tarde a las reuniones y en situaciones adversas puede producir crisis innecesarias.
- La falta de la planeación del tiempo, en muchos casos, limita la posibilidad de generar alternativas de soluciones factibles y la posibilidad de seleccionar la vía de acción más efectiva
- Algunos emprendedores se oponen al registro y control del tiempo, ya que lo consideran como una amenaza o se sienten inseguros porque nunca lo han intentado.
- En el registro del tiempo cotidiano se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:
 - Enumerar las metas diarias o los trabajos más importantes a desempeñar ese día.
 - Registrar cada actividad en períodos establecidos de tiempo.
 - Definir la prioridad relativa y el objetivo de cada actividad.
 - Determinar el momento para suspender la actividad y establecer cuando se volverá a realizar

DINÁMICA

¿Que se percibe con la dinámica?

Mostrar al grupo la diferencia de un estudiante como:

Objetivos:

- Administrar el tiempo para su estudio.
- Incentivar al grupo que arroje las conclusiones, por lo que se haya transmitido por medio de la dinámica.
- Llevar las conclusiones para así formar hábitos en función de administrar y ahorrar tiempo.

Dentro del Desarrollo: a través de una dramatización empleados gestos corporales. Se abrirá un ciclo de preguntas del equipo hacía el grupo, tratando de concluir.

Conclusión del Equipo:

- Planificación de horas de estudios (crear hábitos).
- Evitar los Distractores (Radio, Televisor, Revistas, Celulares, camas, etc).
- Realizar horarios según prioridades. (Tiempo Productivos).
- Realizar exámenes previós para afianzar dominio de tema.
- Uno de los mayores impedimentos de un trabajo bien hecho tiene que ver con la mala gestión del tiempo.



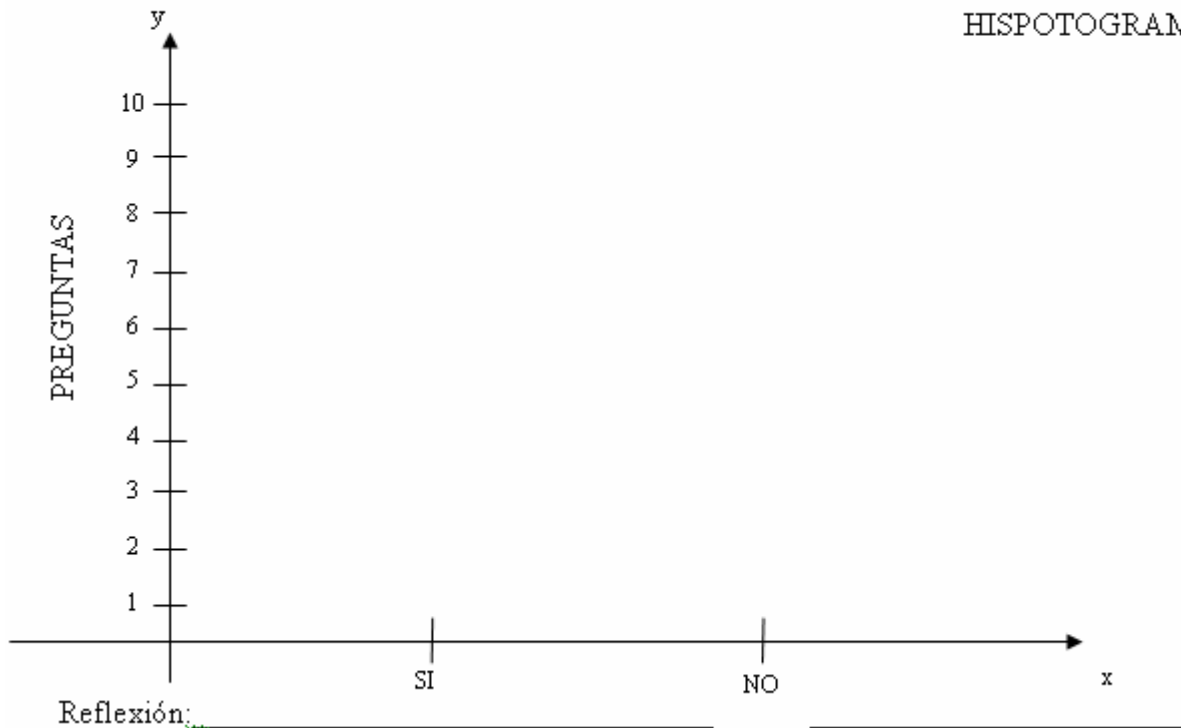
EMPRENDEDOR: _____ EDAD: _____

ENCUESTA FLASH
(Administración del Tiempo)

Instrucciones: Marque con una X su Respuesta.	SI	NO
1. Normalmente llego a Tiempo.....		
2. Mantengo todos mis compromisos.....		
3. Me las arreglo para hacer todas las cosas que tengo que hacer.....		
4. En el último momento tengo que dejar a un lado muchas cosas.....		
5. Cumpro con todos los plazos.....		
6. Tengo tiempo reservado para mis asuntos personales.....		
7. Estudias 2 horas diarias.....		
8. Llevo algún cuaderno o horario donde anotar las tareas que debo hacer.....		
9. Incluye los fines de semanas, tiempo para estudiar.....		
10. dedicas más de 8 horas descanso diario.		

Cantidad de: Si: _____ No: _____

Graficar
HISTOGRAMA



Después es necesario reflexionar sobre las repuestas dadas al cuestionario y cómo se ha empleado el tiempo a lo largo de la semana; pensar sobre si se necesita o no cambiar algo para sacar más partido al tiempo disponible.

CONCLUSIÓN

Sabias que:

Un granjero había acumulado una gran fortuna gracias a la gallina de los huevos de oro y de repente se acabo la fortuna. Si nos ponemos a pensar que el tiempo de una manera silenciosa va acompañado y armando o construyendo nuestra vida a transcurrir un segundo hemos vivido una experiencia diferente en nuestro inconciente nos da la sabiduría, es verdad en la vida desde niño soñamos nuestro futuro, solo esperamos cierta etapa para ver cumplido ese sueño, en algunos momentos desistimos de esa idea por no saber como gestionar ese tiempo gratis, nos desesperamos y lo mal gastamos en indecisiones, si los padres a sus hijos les crearan hábitos rutinarios desde el

inicio de su etapa preescolar y los prepararan para sus enseñanza, jamás tendrán que apresurarse a sus actividades.

Después de haber analizado varios aspectos importantes sobre lo que definimos que es la administración del tiempos podemos concluir que es una herramienta muy importante en la vida de todas las personas y que debemos usar correctamente para no desperdiciarlo, pues el tiempo es irrecuperable y debe dársele el mejor uso; por lo que se recomienda establecer prioridades, el tiempo esta sujeto a modificaciones en nuestra vida diaria, a su vez esta clasificado en dos categorías; lo importante y lo urgente por esto es recomendable decidir cual actividad va a realizar durante el día para así dar el uso necesario al mismo sin descuidar los objetivos.

Controlar y aprender como darle al tiempo buen uso es facultad de los que desean entrar en la historia de los triunfadores si los humanos nos concentramos de una manera organizada a establecer e ingeniar programas para la administración del tiempo no existiría tanto incumplimiento y la palabra pero... ¡ no fui a clase hoy, porque me levanté tarde!, pero mañana voy nunca hay que dejar que esas debilidades nos dominen, no habrá otro momento como ese presente día, nuestra participación es hacer llegar a los interesados especialmente a los emprendedores que reflexionen como quieren dirigir su futuro: le recomendamos planifiquen, consulten no den vuelta al pasado tu juventud es la alegría de la existencia de todo ser ríes, lloras, brincas ,saltas, corres, juegas, piensas, bailas, descansas pero si olvidas, que esa juventud pasa tan rápido como el viento en tu entorno te sentirás frustrado, recuerda que la esperanza y la alegría de tus padres eres tu.

BIBLIOGRAFÍA

- MASTER Biblioteca Práctica de Comunicación Aprendizaje. Editorial Océano. Barcelona – España. Tomo II. PP 215.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- WWW.Google. ADMINISTRACIÓN DE TIEMPO. – MONOGRAFÍA. Y ARQUITECTURA DE ADMINISTRACIÓN DE TIEMPO.
- Material de Apoyo Facilitado Por la Prof. de Sociología. Lic. Beatriz Morales. TOMAS F. STATON.
- Enciclopedia ENCARTA 2006.

Lic. Rosanna Silva Fernández.

rosilfer@gmail.com