



Administración serena del tiempo para gerentes

La ecuación del gerente

- ♦ Todos los gerentes, pero especialmente los más productivos, se están quejando continuamente de que no les alcanza el tiempo para realizar todas las cosas que desean hacer: no les alcanza el tiempo para terminar bien aquel trabajo tan importante o para atender mejor a su familia o para hacer ejercicios o para atender sus finanzas personales, o para practicar su hobby favorito o para aprender inglés o para salir con sus amigos o para jugar tenis o para contestar sus emails o para viajar; y si son mujeres gerentes, a la lista anterior le agregan que no tienen tiempo suficiente para ir a la peluquería o para ir de compras o para ir al gimnasio o para tantas otras cosas.
- ♦ La ecuación del gerente se puede expresar así: **el tiempo requerido para hacer las cosas que hay que hacer es mayor que el tiempo disponible.**
- ♦ La ecuación del gerente, y de nuevo especialmente en el caso de los gerentes más productivos, se hace más grave con el paso del tiempo. Cada día, la brecha entre el tiempo requerido y el tiempo disponible se hace mayor y la explicación de este hecho es que los gerentes cada día están mejor formados, cada día son más capaces y pueden y quieren hacer más cosas que demandan más de su tiempo, pero el tiempo disponible sigue siendo igual: 24 horas al día. El resultado es que cada día se nos quedan más cosas sin hacer.

Solución a la ecuación del gerente

- ♦ Como de todos modos, siempre se nos quedarán cosas sin hacer, el secreto o la solución está en asegurarnos de que esas cosas que se nos quedan sin hacer sean las de menor prioridad.
- ♦ La solución a la ecuación del gerente se puede sintetizar como: **hacer más cosas prioritarias, bien hechas, en menos tiempo, con menos estrés;** en esto consiste la administración serena del tiempo.
- ♦ Para hacer más cosas prioritarias, tenemos que dejar de hacer cosas no prioritarias, o sea, tenemos que ser efectivos (hacer lo que hay que hacer). Para hacer esas cosas prioritarias bien hechas y en menos tiempo, tenemos que ser eficientes (hacerlo bien).

Cuando somos efectivos y eficientes, o sea, cuando somos eficaces, el resultado es nuestra máxima productividad y la serenidad o paz interior ante la seguridad de que estamos haciendo el mejor uso posible de nuestro tiempo, o sea, se reduce nuestro estrés y disfrutamos más lo que hacemos.

Concepto de prioridades

- ♦ La **prioridad** de una actividad nos indica el orden en que hemos decidido realizar dicha actividad. Así, si tengo varias cosas por hacer, haré primero la que he decidido que es la N° 1 en prioridad, después la N° 2 y así sucesivamente. Cuando no tenemos claras nuestras prioridades, nos podemos sentir atrapados por presiones de todos lados: trabajadores, clientes, proveedores, competidores, medios de comunicación, accionistas,...
- ♦ La prioridad de una actividad puede cambiar con el tiempo y depende, en cada momento, principalmente de dos factores: importancia y urgencia. Hay un tercer factor, llamado tendencia, que se utiliza, a veces, por excepción, para afinar las prioridades.
- ♦ La **importancia** de un trabajo o actividad es directamente proporcional a su relación con los objetivos del gerente. Así, una actividad relacionada con un objetivo de mayor nivel (por ejemplo: visión, misión, valores) es más importante que otra actividad ligada a un objetivo de menor nivel o jerarquía. Por eso, es clave que los gerentes estén familiarizados y comprometidos con la visión, misión, valores, políticas, estrategias y objetivos corporativos de la organización.
- ♦ La **urgencia** de un trabajo es inversamente proporcional al tiempo que falta para terminarlo y también es directamente proporcional al atraso que tenemos si queremos completarlo con eficiencia.

Matriz de prioridades: combinando los dos factores importancia y urgencia, podemos identificar cuatro tipos de actividades:

- ♦ **Importantes y urgentes:** ligadas a mis objetivos más importantes o de mayor alcance y las dejé para última hora y ya no dispongo del tiempo suficiente para completarlas bien. Ésta es la zona del estrés, de la angustia, de la ineficiencia (ejemplo: diseño de un nuevo producto, mal terminado por la premura).
- ♦ **Importantes no urgentes:** ligados también a objetivos importantes, pero en este caso, si estoy a tiempo para terminarlo bien; zona de la efectividad y eficiencia (ejemplos: capacitación, prevención, planificación, mejoras de procesos, definición de políticas).
- ♦ **Urgentes no importantes:** actividades no prioritarias, trampas en que caemos por debilidad o por curiosidad; zona del arrepentimiento (ejemplo: visitante del exterior, en el país hasta hoy, que vende productos que yo no necesito).
- ♦ **No importantes no urgentes:** actividades inútiles; zona de los “muertos en vida” (ejemplo: navegar en Internet sin un propósito definido).

Conclusiones sobre la aplicación de prioridades:

- ♦ Los gerentes eficaces aumentan cada día su proporción de actividades importantes no urgentes.
- ♦ Factores que facilitan la realización de una mayor proporción de actividades importantes no urgentes: claridad de metas, saber decir que no en el momento oportuno a solicitudes no prioritarias, aplicación del principio de Pareto (el 80% de un problema proviene del 20% de las causas).
- ♦ Cuando nos preguntan porqué no hicimos algo, la respuesta correcta debería ser: porque no le di prioridad.

Concepto de tendencia: se aplica para afinar aún más la identificación de prioridades:

- ♦ Tendencia positiva: la importancia o la urgencia o ambas aumentan con el tiempo (se cumple en el 99% de los casos).
- ♦ Tendencia nivelada: importancia y urgencia permanecen igual en el tiempo.
- ♦ Tendencia negativa: la importancia o la urgencia disminuyen con el paso del tiempo.

Vigilemos continuamente la tendencia de nuestras cosas por hacer: si detectamos alguna de tendencia nivelada o negativa, las eliminamos de la lista.

Lista larga de cosas por hacer en orden de prioridad

- ♦ El primer paso para comenzar a aplicar la matriz de prioridades es elaborar una sola lista larga de cosas por hacer y ponerlas en orden de prioridad.
- ♦ Ponemos en una sola lista, todas las listas parciales de actividades pendientes que hemos venido acumulando, bien sea escritas o en la mente.
- ♦ Repasamos nuestros archivos, nuestras notas, nuestras ideas, planes y proyectos que se nos han venido quedando en el camino y que pudieran tener vigencia aún.
- ♦ La lista larga refleja el **aporte personal del gerente** a la visión, misión, valores, plan corporativo, objetivos y metas de la organización.
- ♦ Es un esfuerzo de una sola vez; una vez completada esta primera lista y puesta en orden de prioridad, será muy fácil mantenerla actualizada si vamos añadiendo cada nueva actividad en su orden y una vez por semana, revisamos las prioridades y eliminamos aquellas ya terminadas o que hayan perdido vigencia o que tengan tendencia nivelada o negativa.
- ♦ Este esfuerzo, aunque puede tomar varias horas, vale mucho la pena, como veremos a la hora de utilizarlo como insumo clave en la programación de nuestro tiempo.

Los 7 principios de la administración serena del tiempo o del aprovechamiento del tiempo gerencial

- ♦ Después de contar con nuestra lista larga de cosas por hacer en orden de prioridad, el siguiente paso en la aplicación de la solución a la ecuación del gerente es reconocer que existen unas leyes o principios para el aprovechamiento del tiempo gerencial que nos conviene acatar por nuestro bien, igual que ocurre con otras leyes en otros ámbitos, por ejemplo: ley de tránsito, ley de gravedad, ley moral natural.
- ♦ Las 7 leyes o principios básicos de la administración serena del tiempo gerencial son:
 - Trabajo en equipo
 - Prevención
 - Planificación
 - Concentración
 - Delegación
 - Aprovechamiento de la informática
 - Mantenimiento de la salud óptima

Principio de trabajo en equipo

- ♦ Cuando trabajamos en equipo, nuestro tiempo rinde más por el efecto **sinergia**: el resultado es mayor que la suma de las partes y el tiempo global es menor que la suma de los tiempos individuales.
- ♦ Cuando trabajamos en equipo, disfrutamos más el trabajo y se facilita la paz interior o serenidad.

Principio de prevención

- ♦ En la medida que podamos evitar trabajos a través de medidas preventivas, tendremos más tiempo disponible para realizar actividades prioritarias.
- ♦ Ejemplos de medidas preventivas: mantenimiento de equipos, reuniones periódicas, actualización de programas antivirus, vacaciones anuales, definición de políticas.

Principio de planificación

- ♦ El tiempo invertido en planificar bien una actividad, reduce con creces el tiempo de ejecución y la hace más eficiente.
- ♦ Ejemplos de actividades de planificación: el programa semanal, la agenda de una reunión, la guía de una entrevista, el esquema de un informe, el flujograma de un proceso, el cronograma de un proyecto.

Administración serena del tiempo para gerentes

- ♦ Cuando planificamos bien una actividad, tenemos más confianza en su ejecución eficiente y esto nos produce una mayor serenidad.

Principio de concentración

- ♦ Cuando nos concentramos en **una sola cosa a la vez**, reduciendo las interrupciones al mínimo, realizamos más cosas bien hechas en menos tiempo (eficiencia).
- ♦ Además de la eficiencia, la concentración produce un mayor disfrute y facilita la memoria posterior de lo realizado.

Principio de delegación

- ♦ Mientras más actividades pueda delegar con efectividad un gerente a sus supervisados, más tiempo tendrá para realizar aquellas cosas que solo él puede realizar.
- ♦ Un paso previo indispensable a la delegación efectiva es la formación y la motivación de las personas que reciben la delegación.

Principio del aprovechamiento de la informática

- ♦ La utilización efectiva y eficiente de la tecnología de informática permite a los gerentes realizar las actividades bajo su responsabilidad con **mayor rapidez y precisión** y a **menores costos** a mediano y largo plazo.
- ♦ Los gerentes eficaces se mantienen al día como usuarios, cuentan con apoyo técnico y asesoramiento y están conscientes de la necesidad de inversiones y gastos en equipos, aplicaciones, redes, mantenimiento, personal y **capacitación**.

Principio del mantenimiento de la salud óptima del gerente

- ♦ A los gerentes sanos, les rinde más el tiempo.
- ♦ Los siete factores de la salud física, mental, emocional y espiritual:
 - Alimentación, respiración y digestión
 - Ejercicio físico
 - Gimnasia cerebral (el ejercicio de las neuronas)
 - Descanso (el sueño: el más importante, el “termómetro de la salud)
 - Buen humor (impacto en la salud, la creatividad y las relaciones)
 - Ambiente armonioso (humano y físico)
 - Sentido trascendente de la vida.
- ♦ El mantenimiento de la salud facilita el estado de tensión creativa (máxima eficiencia) y combate al estrés (la enfermedad más común de los gerentes y “enemiga” de la serenidad).

Administración serena del tiempo para gerentes

- ♦ El sueño suele ser también el “termómetro” de la tensión creativa.

Programación semanal del tiempo gerencial

- ♦ Es la herramienta básica para la aplicación, por parte de cada gerente, del concepto de prioridad y los principios de la administración serena del tiempo. La experiencia ha demostrado que la semana es el tiempo óptimo de programación.
- ♦ El programa semanal **es la planificación o distribución estimada del tiempo disponible para cada día de trabajo** de la próxima semana. Se elabora durante el fin de semana anterior.
- ♦ Un paso previo para emprender la programación semanal, es adquirir el hábito de estimar los tiempos de las actividades gerenciales.
- ♦ Los insumos para la elaboración del programa semanal son:
 - la lista larga de cosas por hacer en orden de prioridad
 - las horas de sueño por día
 - el tiempo reservado para las actividades fijas diarias, personales del gerente
 - el nivel actual aproximado de imprevistos, en horas por día (el único renglón seguro de cualquier plan)
 - las áreas de acción del gerente (máximo 7, incluyendo mejoramiento personal)
 - las metas semanales para las diferentes áreas de acción.
- ♦ Con los insumos mencionados en el punto anterior (excepto las metas semanales), se calcula el tiempo programable para cada día de la semana: 24 horas menos tiempo de sueño, menos tiempo reservado para actividades fijas, menos tiempo estimado para imprevistos, menos cualquier otro compromiso personal del día.
- ♦ **El tiempo programable se distribuye cada día entre las actividades necesarias para alcanzar las metas semanales**, incluyendo los compromisos ya en agenda y aplicando en lo posible, los principios de la administración serena del tiempo.
- ♦ Cada día, hacia el final de la jornada, se reprograman las actividades de los días siguientes, tomando en cuenta la realidad del día que termina. Si en el día se presenta un tiempo menor en imprevistos, se incorporan otras actividades de la lista larga.
- ♦ Cada semana, antes de elaborar el próximo programa, se evalúan los logros obtenidos durante la semana que termina versus las metas establecidas. Una vez adquirido el hábito, esta actividad combinada de **evaluación y programación**, toma aproximadamente media hora.

Administración serena del tiempo para gerentes

- ♦ Saber que estamos haciendo el mejor uso posible de nuestro tiempo, porque lo hemos planificado, programado, ejecutado y evaluado en forma profesional, nos produce una gran serenidad; en esto consiste la administración serena del tiempo.

Las prioridades en las diferentes etapas de la vida de un gerente

- ♦ En la edad infantil (0-7 años): Disfrutar - Disfrutar - Disfrutar.
- ♦ En la primera edad (7-22 años): Estudiar - Disfrutar - Trabajar.
- ♦ En la **segunda edad** (22-60 años): **Trabajar - Estudiar** - Disfrutar.
- ♦ En la tercera edad (60 - XX años): Disfrutar (y descansar) - Estudiar - Trabajar.

Los 4 aspectos a cuidar en la segunda edad para llegar a la tercera edad en óptimas condiciones de salud física, mental, emocional, espiritual y financiera y poder disfrutar las prioridades propias de esa edad:

- ♦ Familia (cuidar al cónyuge, educar a los hijos).
- ♦ Salud (prevención).
- ♦ Finanzas (producir y ahorrar).
- ♦ Espiritualidad (fortalecer).

Fecha de actualización: 09-04-2007

Le invitamos a visitar nuestro sitio web, donde podrá bajar el archivo de las diapositivas presentadas durante el taller, a la siguiente dirección:

<http://www.activaconsultores.biz/gerentes.php>

© 2007 Activa Consultores. Reservados todos los derechos.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 119, 120 y 122 de la Ley sobre el Derecho de Autor venezolana, podrá ser castigado con pena de prisión o multa quien intencionalmente y sin tener derecho a ello reproduzca, plagie, distribuya, comunique públicamente, venda o de cualquier manera ponga en circulación todo o parte de la presente obra literaria, fijada en cualquier soporte, sin la autorización de los titulares de los correspondientes derechos de propiedad intelectual o de sus cesionarios.