

Col·lecció Formació

núm 3

**Direcció de grups
y reuniones.
Gestió del temps**

Pedro Marín

Paco Aranda

Pilar Guzmán

Dirección de grupos y reuniones
Gestión del tiempo

Febrer de 2007

La reproducció total o parcial d'aquesta obra per qualsevol procediment, compresos la reprografia i el tractament informàtic, resta rigorosament prohibida sense l'autorització expressa dels titulars del copyright, i estarà sotmesa a les sancions establertes per la lei.

© d'aquesta edició: *Fundació Rafael Campalans*

Via Laietana, 38. pral.

08003 Barcelona

Tel. 93 319 54 12 - Fax 93 319 98 44

fundacio@fcampalans.cat

Impressió: Espai Gràfic Anagrafic, S.L. - Tel. 93 372 32 62

ISSN: 1138-4514

Dipòsit legal: B-47.542-97



Pedro Marín

Autor del bloque “Dirección de Grupo y Reuniones” de este manual.

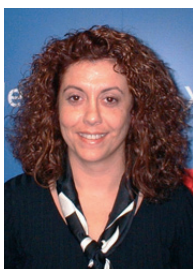
Doctorado en medicina y cirugía, especialista en hematología y hemoterapia, milita en la Agrupación Socialista Universitaria, de la que es secretario de formación. Es director del curso de “Dirección de Grupos y reuniones y gestión del tiempo”. Ha sido director del curso de “Cuadros Políticos” y actualmente es el coordinador de los cursos centrales en la escola Xavier Soto.



Paco Aranda

Autor del bloque “Gestión del Tiempo” de este manual.

Licenciado en Derecho y con un postgraduado en Ciencia Política, es asesor técnico del Área de Coordinación y Economía del Ayuntamiento de L’Hospitalet de Llobregat. Afiliado al PSC y a la JSC desde 1995, ha sido Secretario de Organización de la Ejecutiva Nacional de la JSC. Colabora como formador de la Escola Xavier Soto de los cursos de “Dirección de Grupos y reuniones y gestión del tiempo” y de “Técnicas de Comunicación Política”. Es director de Comunicación de la Escola de Formació Xavier Soto.



Pilar Guzmán

Coordinadora de este manual.

Licenciada en Pedagogía. Responsable de equipo en el Departamento de Promoción Económica del Ayuntamiento de Sabadell. Miembro fundadora de l’Escola Xavier Soto, es coautora del libro *Técnicas de*

comunicación política. Oratoria I, II y III. Como parte del equipo directivo del centro, ha sido gerente de programas en el 2006 y presidenta del Consejo pedagógico en 2007.

Desde junio de 2006 es concejal de Molins de Rei y secretaria de Formación de la Federación del Baix Llobregat.

ÍNDICE:

DIRECCIÓN DE GRUPOS Y REUNIONES

1. ¿Qué cosas se han de saber de un grupo para poder hacer una reunión?	11
Definiciones	11
Procesos que suceden en un grupo	11
2. El grupo y la reunión deben tener, siempre, una coordinación.....	17
¿Qué es la coordinación?.....	17
¿Quién está capacitado para coordinar?	17
Estrategias de la coordinación. ¿Vigilar o arbitrar?	18
La coordinación debe gestionar el tiempo durante la reunión.	
¿Cómo lo hace?	19
¿Cómo podemos ahorrar el tiempo?	20
La coordinación incluye saber comunicar	20
3. Los actores. ¿Cuál es tu personaje favorito?.....	23
Tipos de rol	23
Roles de facilitación	23
Intervenciones individualistas.....	25
4. ¿Hacemos una reunión?	29
¿Qué estilo elegimos?.....	29
¿Tenemos en cuenta sus cuatro componentes?.....	33
5. Preparando la reunión.....	35
Al convocar la reunión.....	35
¿Cuándo nos reunimos?	36
La agenda.....	36
El impreso de convocatoria	36

Elección de los asistentes.....	37
La sala de reunión.....	37
Distribución del espacio.....	38
Apoyo visual.....	38
6. La batalla y su regulación.....	41
Los conflictos.....	41
Fallos de la coordinación.....	44
7. Ver, juzgar y resolver un problema.....	45
8. ¿Nos hemos olvidado de cerrar la reunión?.....	47
9. ¿Nos hemos olvidado de evaluar la reunión?.....	49
¿Se han cumplido los objetivos de la reunión?.....	49
El formulario de evaluación.....	49
10. ¿Se ha cumplido el seguimiento de la reunión?.....	51
11. Otras formas de reunión.....	53
Cambios provocados por las nuevas tecnologías de la comunicación.....	54
Cambios provocados por los cambios culturales relacionados con la globalización.....	56

GESTIÓN DEL TIEMPO

1. Introducción.....	59
Ideas y conceptos básicos sobre la gestión del tiempo.....	59
Nociones sobre la mala gestión del tiempo.....	60

2. La gestión del tiempo en el trabajo y las organizaciones	63
Principio General: El tiempo es inflexible.....	63
Planes generales de gestión del tiempo.....	64
Gestionar el tiempo: Cómo aprovechar mejor el tiempo.....	66
La complejidad del problema.....	66
Aspectos culturales	66
Sentimientos de falta de tiempo	68
Soluciones complejas.....	69
Enfoques polares de la tarea definida y programada	70
Primer enfoque: actividad versus agitación	71
Segundo enfoque: eficacia versus eficiencia.....	71
Mejora del rendimiento del tiempo de trabajo	73
Tiempo disponible	73
Tiempo asignado	77
Tiempo insuficiente, productivo y estéril.....	77
Cómo programar el tiempo	78
Componentes de la tarea	79
Importantes y/o triviales	79
Incidencias, urgencias y crisis.....	80
Gestión de las urgencias y resolución de las crisis	80
Sumideros, devoradores y ladrones del tiempo.....	83
La delegación	84
3. Principios sobre la gestión del tiempo	89
4. Frases.....	93
5. Anexos	95
Competencias a desarrollar	95
Los 7 pecados capitales	96
Proposiciones de Maslow sobre la motivación humana	97
6. Bibliografía	99

Dirección de grupos y reuniones

Pedro Marín

1. ¿Qué cosas se han de saber de un grupo para poder hacer una reunión?

Definiciones

Grupo: Es un conjunto estructurado de individuos, situados en un mismo espacio y en un mismo tiempo, con una influencia recíproca de sus comportamientos y con conciencia de pertenencia al conjunto.

Reunión: Es una *actividad* y una *herramienta*, que se da en una situación de grupo en un tiempo y espacio determinado y que tiene un objetivo específico.

Las personas forman grupos como medio para satisfacer necesidades individuales o necesidades colectivas, vividas individualmente. En este sentido los grupos son instrumentos. Ejemplos de cómo se alcanza esta satisfacción serían la sensación de protección y de seguridad, la consecución de intereses personales intra o extragrupal, la gratificación, etc.

Las reuniones son actividades; y como tales, tienen un coste de tiempo, de trabajo y económico para los participantes; es, por ello, que deben usarse de forma conveniente. Son, también, unas herramientas a añadir a otras, de las que podremos disponer para conseguir determinados objetivos, por lo que habremos de decidir sobre su idoneidad.

Procesos que suceden en un grupo

Para que exista un grupo se necesita que las personas *interaccionen*, *comuniquen* y *participen*.

Las interacciones producen los estímulos entre las personas que forman el grupo y originan los fenómenos de orden/desorden, conflictos/consensos, cambios, continuidad/disolución y de dinamización en función de su tipo y de su ritmo.

Para que las personas interactúen necesitan comunicarse, transmitir y recibir pensamientos y sentimientos, de forma verbal y no verbal. La vida del grupo está condicionada por el carácter y la calidad de la comunicación interna.

Participar es asumir tareas y responsabilidades individuales para la consecución de los objetivos del grupo. Una interacción y una comunicación óptima entre las personas que forman el grupo garantizan un alto grado de participación de sus miembros.

El grupo se justifica por la existencia de “objetivos comunes” a las personas que lo integran. Estos objetivos generarán las funciones de cada uno de los miembros y las técnicas de trabajo. Debe haber una conjunción y respeto entre los intereses personales y los objetivos del grupo para que pueda crearse una buena cohesión, el participante no debe sentir anulados sus objetivos personales por los intereses del grupo y esto obliga al grupo a conocer las aspiraciones personales de sus miembros.

La amplitud de los objetivos y las técnicas para conseguirlos están en función del “tamaño del grupo”. Cuanto mayor es el número de personas más capacidad dispone para adquirir, procesar información e incrementar las relaciones interpersonales, pero incrementa la inhibición, los problemas de organización y de funcionamiento y la aparición de subgrupos, que disminuyen la cohesión y la participación. Se recomienda que el número ideal se sitúe entre 5 y 9 personas. Los grupos grandes trabajan más eficazmente si la actividad se fracciona para ser hecha en grupos pequeños.

La interacción, comunicación y participación en un clima de amistad, alejada de competencias agresivas, lleva a la implicación, sentir el grupo como algo propio y tener conciencia de pertenencia. Es el *espíritu de grupo*. Se consigue de forma más fácil en grupos pequeños. Pero un grupo puede funcionar eficazmente en ausencia de este espíritu de grupo.

A diferencia de lo que sucede con el espíritu, la cohesión es fundamental para que exista el grupo. La *cohesión* es la razón por la cual los miembros se sienten motivados a permanecer en el grupo y en su constitución intervienen infinidad de factores como son las relaciones afectivas internas, la disciplina, el grado de satisfacción de expectativas personales, el tipo de dirección, etc.

Juntos mejor que separados

- Medio para **satisfacer necesidades individuales**
- Gratificación por las actividades
- Atracción hacia los objetivos
- Apoyo social y/o emocional
- Atracción del grupo o persona
- Objetivos extragrupal

Las características emocionales del grupo, influidas por el entorno físico y psicosocial, generan su “atmósfera” o “ambiente”. Es difícil definir este fenómeno que influye en el funcionamiento y que la gente lo sabe detectar muy bien cuando expresa “qué buen ambiente se respira” o “qué atmósfera tan cargada”, etc.

Una vez que se ha constituido, el grupo se ha de dotar de unas “normas de conducta” que regulen las formas de actuar de sus miembros ayudando a alcanzar los objetivos comunes y contribuyendo a su socialización en relación a determinados valores. Estas normas pueden o no reglamentarse y deben ser viables, tener un significado y ser asumidas por todos los miembros. El exceso de normas entorpece y deteriora el funcionamiento y el espíritu de grupo.

Para asegurar el cumplimiento de las normas se ha de estipular un “acuerdo social” de premios y de sanciones. Este acuerdo social debe aplicarse a todos los miembros y sin privilegios.

Un grupo no es la suma de los individuos que lo forman pero en él se proyectan las características de las personas en forma de “roles”. El rol no es la personalidad individual aunque puede haber una cierta correlación. Los tipos de roles se detallarán más adelante.

No todas las personas se integran en el grupo con la misma plenitud, existen los llamados *procesos de ajuste*. Algunos autores los consideran mecanismos de defensa psicológicos frente a situaciones de miedo, angustia, culpa o de vivencias o ideas contrarias al individuo y que se generan durante su participación en el grupo, como son negar una experiencia penosa, no reconocer haber expresado elementos reprimidos, etc. Otros autores añaden conductas patológicas, rasgos de personalidad o diferencias de capacidades entre la media del grupo y el individuo.

Un grupo es *productivo* cuando realiza las actividades propuestas y alcanza los objetivos previstos y, para ello, necesita de un motor, de método, de cohesión y participación, de espíritu de innovación y de un material adecuado.

Un equipo de remo, compuesto por los remeros y el patrón, que quiera ganar una competición necesitará para conseguirlo:

- 1) La motivación personal de cada miembro del equipo y la gratificación suficiente como para practicar este deporte con ese equipo y aceptando la función asignada. Ninguno de los miembros, patrón o remero, desarrolla una actividad superior a la que realiza el resto. *Es el motor.*
- 2) Aparte de aprender a remar, todos los componentes se han de desarrollar físicamente, han de corregir defectos... Se han de exigir en formación y análisis. *Es el método.*
- 3) Todos han de remar en el mismo sentido, que es el que marca el patrón, es cohesión y participación. *Es el equipo.*
- 4) Deben de aceptar hacer maniobras arriesgadas durante la carrera si son necesarias. Hay que limitar la autoprotección. *Es la innovación.*
- 5) Disponer de una buena embarcación, es decir, disponer de recursos suficientes. *Es el material.*

Potencialidad

La productividad del grupo es superior a la suma de las productividades individuales

2. El grupo y la reunión deben tener, siempre, una coordinación

¿Qué es la coordinación?

El objetivo de la coordinación es conseguir que el grupo produzca, conservando su unidad interna, y, para ello, debe ayudar al grupo a pensar con método, cuidando que las relaciones humanas no se deterioren.

¿Quién está capacitado para coordinar?

La persona que ejerce la coordinación se elige entre las personas, internas o externas al grupo, que muestren rasgos y habilidades de:

- Modestia y sencillez
- Seguridad y autoconfianza
- Dinamismo
- Capacidad de concentración
- Capacidad de reacción
- Capacidad de adaptación
- Buena expresión oral
- Capacidad analítica y sintética
- Capacidad conciliadora
- Paciencia

Aparentemente, pocas personas parecen capacitadas para ejercer esta función, pero las habilidades pueden aprenderse y los rasgos corregirse y mejorarse. El coordinador debe ser aceptado por el resto de participantes y debe limitarse a cumplir su objetivo sin tomar partido en las discusiones ni en la toma de decisiones que surjan. En reuniones largas, sobre todo de formación, puede convenir la presencia de dos

coordinadores, alternándose entre ellos, para poder combatir, al provocar cambios de personas, de voz o de ritmo, el cansancio de los asistentes.

Estrategias de la coordinación. ¿Vigilar o arbitrar?

Hay dos estrategias completamente diferentes, la del vigilante y la del árbitro. Imaginemos un grupo de niños que juegan cerca de un barranco y que están con un profesor responsable de su seguridad. El profesor puede controlar la situación, bien dando órdenes, otorgando premios y sanciones o creando temores, es el vigilante; o bien puede enseñar los riesgos y las normas de seguridad a los niños y dejarles jugar libremente, controlando que no se sobrepasen los límites señalados, es el árbitro.

En su estrategia, el vigilante encuentra el placer del trabajo en la misión y no en la tarea y, para ello introduce la información influyendo y gobernando, actúa como un guía activo y tiene la autoridad para tomar decisiones. En definitiva la coordinación vigilante “dirige” y se “dedica” a la acción elegida.

Es una estrategia que puede ser útil en reuniones informativas y de negociación.

En la estrategia del árbitro, el coordinador deja actuar y administra la autoridad desde la observancia de las reglas y, para ello, procura capacitar a los demás, no actúa como un guía activo y carece de la autoridad para tomar decisiones. En definitiva, la coordinación arbitral “no dirige”, “desarrolla” la acción elegida.

Es una estrategia útil en reuniones con carga emocional y que genera la autoconfianza y la autoestima de los asistentes.

Durante una reunión la coordinación puede suceder de las dos formas y según convenga, lo importante es que los asistentes entiendan la razón de cada cambio de método.

La coordinación debe gestionar el tiempo durante la reunión. ¿Cómo lo hace?

Las pérdidas de tiempo prolongan ineficazmente las reuniones, desmotivando a los asistentes y evitando la toma de decisiones y el desarrollo de su plan de ejecución. Hay una serie de situaciones que pueden prevenirse y que responden a las preguntas que, con seguridad, hemos oído alguna vez:

¿Por qué estamos aquí? Indica una ausencia de información previa. El fallo se encuentra en la forma de convocar la reunión.

Si hoy es martes, esto es una reunión. Realizar reuniones, de forma rutinaria, en fechas fijas, puede ayudar a la cohesión de un grupo pero, también, puede terminar en una rutina no participativa y, por lo tanto, en una pérdida de eficacia y en el aburrimiento.

¿Sabe alguien de lo que estamos hablando? Indica un fallo en la elección de los asistentes, en la ausencia de técnicos en el tema o de la aportación de la documentación previa que, sobre el tema, se debería haber repartido con anterioridad.

¿Hacemos algo atrevido? La adopción de decisiones arriesgadas sin un fundamento determinado puede conducir al fracaso de su ejecución y, por lo tanto, a la pérdida del tiempo gastado en la discusión y preparación.

Los expertos, ¿para qué? Los asistentes pueden considerarse lo suficiente, y falsamente, preparados para abordar, ellos solos, los aspectos técnicos del proyecto. No disponer de la humildad para reconocer el nivel de capacidad individual puede abocar al fracaso de la reunión.

Cuando tengas dudas no hagas nada. En situaciones dudosas o que puedan ser consideradas perjudiciales, no definirse y adoptar una posición pasiva durante la ejecución de las resoluciones pueden abortar la finalidad de la reunión.

¿Cómo podemos ahorrar el tiempo?

La correcta preparación estratégica de la reunión es el principal factor de ahorro del tiempo, pero ciertas conductas durante el desarrollo contribuyen a su gestión eficaz. Así, es importante incrementar el interés por la planificación; tener unos objetivos claros; que todos los participantes conozcan y acepten la agenda con antelación; que el número de participantes y su calidad sean los adecuados, evitar convocar a las horas “en punto” porque siempre hay quien se retrasa; hacer que las personas estén de pie en reuniones breves, para evitar así, conversaciones no relacionadas con el tema; ser educado y evitar interrumpir a quien habla; evitar defensas innecesarias de puntos de vista, mantener centradas las discusiones, y, sobre todo, hacer siempre encuentros preparatorias de reuniones, cuando se considere necesario.

La coordinación *incluye* saber comunicar.

Pero, además, debe saber “hacer preguntas”. Debe formular estas preguntas con el fin de provocar respuestas, de estimular el pensamiento,

que tengan un fin definido (informar, evidenciar o estimular) y de que sean consideradas neutrales por los participantes. Además, deben ser formuladas en un lenguaje sencillo y comprensible para todos y con el fin de evitar que las personas interrogadas no se sientan ridiculizadas por su menor nivel de conocimiento, por afectación de sus sentimientos...*

* se aconseja leer "Técnicas de comunicación política". Fundació Rafael Campalans. Col·leció Formació, 2006, Núm.1

3. Los actores. ¿Cuál es tu personaje favorito?

Como se ha dicho anteriormente, en los grupos y durante las reuniones se proyectan las características de las personas en forma de “roles”. El rol no es la personalidad individual, aunque pueda haber una cierta correlación, es una habilidad.

Tipos de rol

Según la “función” que desempeñen durante la reunión o en el funcionamiento de un grupo, las personas pueden hacer “tareas” o pueden actuar contribuyendo al *mantenimiento del grupo*, y, según el tipo de *influencia* que provoquen, pueden actuar como *facilitadores* de la convivencia y de la consecución de objetivos o como *individualistas* o frenadores de la productividad del grupo o de la reunión.

Roles facilitadores		
Iniciador	Alentador	Técnico
Activador	Opinante	Registrador
Interrogador	Informante	Facilitador
Sintetizador	Integrador	Pasivo
Orientador	Evaluador	
Conciliador	Transigente	

El *iniciador* es la persona que ofrece propuestas y sugerencias.

El *activador* estimula al grupo a adoptar decisiones, induce a la acción y concreta cuando el grupo se dispersa.

El *interrogador* pide aclaración, plantea preguntas, busca información a nivel individual y colectivo.

El *sintetizador* es capaz de determinar el punto de acción o de discusión agrupando las ideas, comentarios y decisiones.

El *orientador* ayuda a que el grupo no abandone el camino de sus objetivos, ayuda a respetar los procedimientos elegidos.

El *conciliador* alivia las tensiones que aparecen en situaciones conflictivas utiliza ocurrencias en momentos oportunos, intenta encontrar la complementariedad de las posiciones encontradas.

El *animador* es entusiasta, amistoso y solidario. Reconoce las aportaciones ajenas y estimula al grupo a una mayor actividad en cantidad y/o calidad.

El *opinante* propone ideas aportando sus puntos de vista y sugerencias sobre los temas que se discutan.

El *informante* es la fuente informativa para los miembros del grupo ayudando a la toma de decisiones.

El *integrador* busca las relaciones entre las diversas aportaciones, encuentra las ideas fundamentales de las personas o subgrupos y las integra en un conjunto.

El *evaluador* relaciona los logros y las normas en el contexto del trabajo y tareas del grupo.

El *transigente* ofrece transacciones en situaciones de conflicto en las que participa cediendo su posición para mantener la armonía del grupo y su funcionamiento.

El *técnico* facilita la actividad del grupo realizando tareas rutinarias.

El *registrador* actúa anotando las sugerencias y las decisiones como secretarios o responsables de actas.

El *facilitador* mantiene activas las vías de comunicación entre los miembros del grupo invitando a la participación.

El *personaje pasivo* es una persona tímida o con dificultades para expresar sentimientos e ideas, pero interesada en el buen funcionamiento del grupo y que participa sin hablar.

Roles individualistas

Aferrado a una idea	Manipulador
Agresor	Minucioso (“tiquismiquis”)
Buscador de reconocimiento	Obstructor
Centrífugo	Silencioso
Charlatán	Superior
Dominador	Tímido

La persona *obcecada* busca imponer sus criterios, ignorando el punto de vista de los demás. Tiene ideas fijas al no poder retroalimentarse con las otras personas.

La persona *agresora* tiene empatía negativa con el resto de miembros y se mueve por envidia y/o oposición al resto del grupo. Es el personaje más nefasto porque perturba el funcionamiento del grupo, deteriora las relaciones interpersonales y destruye la cohesión.

La persona *dominadora* realiza un ejercicio asumido de control e influencia y se muestra con menosprecio ante las contribuciones ajenas, gastando tiempo en discusiones sin sentido, excluyendo informaciones adversas. Manipula con astucia, chantaje, miedo, adulación, etc, intentando “llevar las cosas a su corral” y haciendo creer que es por decisión del grupo.

La persona que *busca reconocimiento* actúa, básicamente, llamando la atención hacia su persona. Apovecha cualquier oportunidad para emitir opiniones sin importarle si interesan a los demás.

La persona *centrífuga* dispersa y distrae. Suele ser un desertor que se mantiene al margen cuchicheando o expresando frases no relacionadas con el tema y que rompen el ritmo de trabajo.

La persona *charlatana* es la que habla por hablar, sin aportar opinión y distrayendo al grupo.

La persona *minuciosa* es hiperperfeccionista, debido a su temor a actuar o decidir. Se centra en cosas poco importantes

La persona *obstaculizadora* es beligerante y ejerce una oposición sistemática a iniciativas que aparezcan en la vida del grupo. Corta y divide al grupo con su conducta pesimista y poco colaboradora.

La persona *silenciosa* es la que adopta, conscientemente, esta conducta no colaboradora al no considerarse como parte del grupo o percibir incongruencias al participar en sus actividades. La voluntad de no colaborar diferencia a este personaje del que adopta el rol pasivo facilitador.

La persona con *superioridad* es la que se considera mejor informada o más cualificada del grupo.

La persona *tímida* siente temor a participar en discusiones y tareas grupales

La persona *pasota* no se interesa por nada. Es indiferente y displicente.

4. ¿Hacemos una reunión?

Una reunión no genera, por sí misma, una acción o decisión por lo que, antes de decidir hacerla y para lograr la máxima productividad posible, se debería contestar si es un buen método para alcanzar un objetivo (*si es necesaria*), cuál es su finalidad (*que es lo que queremos lograr*), si hay *otras alternativas* menos gravosas (teléfono, internet...), si se disponen de los medios necesarios para satisfacer las necesidades para lograr la finalidad (*momento adecuado*) y si “hay obstáculos” que impidan su éxito.

Si tras estas cuestiones se decide hacerla, hay que desarrollar su planificación estratégica. Una reunión comienza con su preparación y finaliza cuando se han conseguido cumplir las decisiones adoptadas.

¿Qué es una reunión?

- Es una actividad y una herramienta
- Se da en una **situación** de grupo
- En un tiempo y espacio determinado
- Tiene un objetivo específico

¿Qué estilo elegimos?

Aunque las reuniones comparten características comunes, su estructura difiere según sea el propósito y las herramientas elegidas para llevarla a buen término.

Hay, pues, diversos estilos de reunión:

La finalidad de las reuniones *informativas* es dar y/o recibir formación y datos necesarios para la vida de un grupo. Para poder hacerlas se debe considerar los diversos niveles de conocimientos previos de los asistentes, las diferencias individuales a la hora de entender la información, el diverso grado de beneficio que tendrán los participantes y la necesidad de adaptar la información a los asistentes.

Esta información puede ser *unidireccional*, en la que hay un ponente que se dirige al resto de asistentes, uno habla y el resto sólo escucha. En este caso la interacción es visual y el estilo es útil cuando el número de asistentes es elevado. En este tipo de reunión no hay conclusiones ni acuerdos. Un ejemplo sería una junta de accionistas o la presentación de conclusiones definitivas al acabar una reunión plenaria en un congreso de un partido político. Permite enviar información en un tiempo mínimo y a una gran cantidad de personas.

La información también puede ser *recíproca*, en la que se da la interacción en los dos sentidos, el director recibe del auditorio pero, también, escucha y hace preguntas. Un ejemplo pueden ser los cursos con un limitado número de alumnos.

Durante los *intercambios de puntos de vista* se busca que los asistentes, en plena libertad de expresión, analicen un tema desde diversas visiones para encontrar puntos de acuerdo generales. Tras las decisiones de las reuniones y la puesta en marcha de los acuerdos, hay que realizar *evaluaciones* de cómo se están aplicando o desarrollando. No son reuniones para oír excusas, sino razonamientos de los problemas que dificultan el desarrollo de un proyecto por lo que deben de asistir las personas vinculadas. También puede ser conveniente que asistan personas afectadas por las decisiones para que generen reacciones contrarias.

En los *análisis de situaciones*, el director actúa como receptor de las ideas de los asistentes, de hecho es una consulta, ya que la decisión final la tomará él. En este tipo de reunión, es conveniente aportar documentación por adelantado y analizar las causas, el método de solución, la evaluación y la elección de la opción idónea.

En las reuniones, para *tomar decisiones* se necesita un buen coordinador, ya que las decisiones finales las tomarán los asistentes de forma libre, interactiva y comunicativa para que todos se corresponsabilicen de las mismas.

En las reuniones para *la generación de ideas* los asistentes se limitan a expresar sus pensamientos de forma libre y espontánea, y es el director el que las recoge y las analiza.

Estilos de reunión

- Informativas**
- Análisis de situaciones**
- Toma de decisiones**
- Generador de ideas**

TÉCNICAS PARA REUNIONES

ANTES	Preparar: • Temas • Material • Convocatoria	Presentación del Problema	Definición del Problema	Análisis del Problema	Elaboración de soluciones	Toma de decisiones	Programa de acción	Evaluación	Actividades después de la reunión	DESPUÉS
		Qué estamos trabajando	¿Por qué sucede?	Posibilidades	¿Qué hacemos?	¿Cómo lo hacemos?	Opinar	Hacer		
		Ver								

¿Tenemos en cuenta sus cuatro componentes?

Toda reunión eficaz debe tener un desenlace y un resultado deseado y que el proceso que lleva a ello sea fuente de satisfacción para los participantes. Para la planificación estratégica se necesita conocer los cuatro componentes principales: el contenido, el proceso, los participantes y el ambiente.

- a) El contenido describe de qué trata la reunión y se compone de:
- Un *objetivo* claro y que debe ser comunicado a los asistentes. Responde a la pregunta: “¿Por qué nos reunimos?”. Puede elaborarse antes o durante la reunión.
 - Una *expectativa* que debe ser alcanzable.
 - El *material* preciso y accesible.
 - Los *pasos a seguir* fijando sus fechas y su seguimiento.
 - El contenido, la expectativa y la información debe proporcionarse con la anterioridad suficiente para permitir reflexionar a los participantes.
- b) El *proceso* es el cómo y el modo en que se desarrolla la reunión e incluye:
- La *agenda* que establece los temas a tratar, el tiempo destinado a cada uno y los participantes. Regula el qué, el quién y el cuándo marcando el ritmo de la reunión.
 - La *coordinación* de la reunión para que una persona la conduzca a buen fin.
 - Las *presentaciones* que aportan la información mediante informes, diapositivas, etc.
 - Los métodos utilizados para la *toma de decisiones*.
 - El *ritmo* adecuado que permite el cumplimiento del horario.
 - El *seguimiento* del cumplimiento de los acuerdos alcanzados.

- c) Los *participantes* son el quién de la reunión. Para su elección hay que pensar lo que puede aportar cada persona y cuál sería su grado de carencia para la reunión en el caso de no estar presente. Se ha de tener en cuenta:
- La *designación*: ¿Cuántas personas?, ¿Con qué calificación?, ¿Ha de haber alguna exclusión?
 - Que se ha de especificar el *cometido* y *las responsabilidades* de cada una de ellas.
 - Elegir personas que tengan la *autoridad suficiente* para tomar decisiones y poderlas aplicar. Será una pérdida de tiempo hacer reuniones en las que los asistentes tengan que consultar la adopción, o no, de determinadas tareas.
- d) El *ambiente* influye sobre la interacción y sobre el ritmo de la reunión de forma favorable o negativa por lo que debe de cuidarse, así:
- El *lugar* es el escenario de la obra y marca el grado de formalidad. No es lo mismo hacer una reunión en un centro de congresos que en un balneario.
 - La *distribución espacial* de los participantes influye en la interacción. Más adelante se analizarán las particularidades de la distribución de asientos.
 - La *elección adecuada de las técnicas* de exposición de las presentaciones ayuda en la claridad de la reunión y combate la rutina.
 - Las *pausas* se pactan al inicio de la reunión para favorecer la productividad. En este apartado se incluyen la toma de alimentos y de bebidas.
 - *Evitar las interrupciones* externas y las distracciones centra la reunión y ayuda a cumplir los horarios.

5. Preparando la reunión

La preparación de la reunión es el factor más influyente en el éxito que se espera. ¿En qué consiste?

Al convocar la reunión:

Como se ha escrito anteriormente, antes de organizar una reunión se debe de preguntar el porqué, la finalidad, la posibilidad de lograr los resultados por otros medios y escribir la lista de objetivos, trazando uno prioritario, y darlos a conocer por escrito.

Es conveniente relacionar los objetivos y el tiempo, ya que esto nos permitirá valorar cómo se ha desarrollado la reunión tras finalizarla. Si los proyectos son amplios se pueden programar etapas, fraccionándolos. No hay que confundir el tema de la reunión de su objetivo, pueden coincidir o no. El objetivo principal debe ser alcanzable, específico, realista y hay que formularlo de una forma precisa, concisa, clara y explicar las expectativas sin exagerarlas. Es importante que la totalidad de los asistentes coincidan en el objetivo y en conseguir llevar a la reunión a buen fin.

Convocar la reunión

- ¿Por qué organizarla?
- ¿Qué fin tiene?
- ¿Podría lograr el fin sin el encuentro?
- Escribir la lista de objetivos

¿Cuándo nos reunimos?

Debe elegirse el momento en que la “mente esté clara y activa”, suele ser por la mañana y debe evitarse los periodos posteriores a comidas consistentes.

También debe elegirse el momento en que pueda “asegurarse la asistencia” de la totalidad de las personas invitadas.

Hay que fijar el plazo de “tiempo suficiente”, previo a la reunión, para que los asistentes puedan haberse documentado, reflexionado y “preparado” su participación en la reunión. También hay que fijar “la hora en que se ha de dar por terminada”.

La agenda

La función de una agenda es la de “ahorrar tiempo”, evitando reuniones largas y tediosas que resten eficacia, y permitir cerrar la reunión con sentimiento de éxito por parte de los asistentes. Para ello, además de fijar un “horario de ruta”, debe convocarse a las personas con poder de representación y saber coordinar eficazmente, para evitar los conflictos.

El impreso de convocatoria

Debe hacerse mediante un escrito que contenga, como mínimo, la fecha, las horas de inicio y de finalización, el lugar, quién es el responsable de la convocatoria, la lista de asuntos a tratar y su duración, la descripción de los objetivos, las aportaciones que se esperan de cada uno de los asistentes, la fecha de notificación y la firma del convocante.

El impreso de convocatoria

- Fecha, horas de inicio y de terminación
- Lugar, responsable de la convocatoria
- Lista de asuntos a tratar y su duración
- Objetivos, aptaciones esperadas
- Fecha de notificación y firma convocante

Elección de asistentes

Los asistentes pueden ser personas, conocidas o no, relacionadas o expertas en el tema que se va a tratar, en número suficiente en relación con el estilo de la reunión y con el poder de decisión y de compromiso con la aplicación de los acuerdos a que se alcance.

La cifra ideal es de entre cinco y siete personas, excepto en las reuniones informativas unidireccionales.

La sala de reunión

El ambiente facilita el buen hacer durante la reunión, por lo que debe cuidarse. El lugar de reunión ha de tener un tamaño adecuado y proporcional al grado de relax que se desea y proveerse de una iluminación que sea la más natural posible. La sala tiene que estar ventilada, ayudando a “refrescar” el ambiente. Hay que evitar la presencia de ruidos externos por la desconcentración y las dificultades de audición que provocan. No debe haber humo y la temperatura ha de ser la adecuada a la época.

El mobiliario también debe cuidarse, así las sillas serán cómodas y, en ausencia de mesas, se distribuirán o bien en hileras o en arcos de seis a ocho elementos.

Distribución del espacio

Ha de facilitar el *contacto visual* y la *cohesión grupal*. Al decidir la distribución se tiene que valorar el estilo de la reunión, el número de asistentes y el material de que se dispone.

Las formas de distribución que favorecen la visión entre los asistentes son dos: en círculo y en forma de “u”. Además, las dos colaboran (pero, de forma preferente, la circular) con la sensación de igualdad entre los participantes, que fomentan, así, la participación.

El resto de formas en cuadro, en rectángulo, en hilera, en fila y en semicírculo provocan disminución del campo visual y/o favorecen la competición y la uniformidad.

Apoyo visual

Ayuda a la comprensión del material que se presenta y hace más amena la presentación, siempre que sea adecuadamente elegido. Los medios visuales “ayudan pero nunca sustituyen” al presentador. Pueden usarse para explicar temas complejos, estadísticas relaciones, etc., ya que permiten retener hasta un 95% de la información que se presenta. El tipo de apoyo dependerá del estilo de reunión, del número de asistentes y de los presupuestos e instalaciones. Debe evitarse la sobreutilización de estos medios, ya que puede afectar a la productividad de la reunión.

El *papelógrafo* o *Flip Chart* es fácil de usar y económico, pero no es útil para grupos superiores a veinticinco personas al disminuir su visualización. Es práctico usar una variedad de rotuladores, escribir, como máximo, ocho palabras por línea y ocho líneas por página y desde el lado del atril, mirando a los asistentes para preservar el campo visual.

El *retroproyector* es, también, fácil de usar y económico, pero distorsiona la imagen, genera ruido, precisa una pantalla o pared blanca a una distancia de 3-4 metros, enchufe eléctrico...

El *proyector de diapositivas* está siendo sustituido por el *cañón de imágenes*, debido a la comodidad que supone diseñar las presentaciones con un programa de ordenador. Tiene el inconveniente del coste económico y de la dependencia eléctrica.

6. La batalla y su regulación

Los conflictos

Debe considerarse normal la aparición de conflictos en el transcurso de las reuniones. Una buena labor de coordinación puede detectarlos y reconducirlos. Algunos tienen un origen razonable, debido a diferencias de perspectiva de los asistentes, la forma en que se hace la agenda, en la competencia por los beneficios de las decisiones, por el impacto del resultado obtenido al aplicar las resoluciones...

No son admisibles los conflictos aparecidos por enfrentamientos personales, los antagonismos, la falta de confianza y/o de sinceridad, la existencia de agendas ocultas, la mala educación, etc.

Hay algunos conflictos que pueden considerarse habituales y, por lo tanto, predecibles y reconducibles. Entre ellos, se encuentran la falta de reflexión colectiva, la confusión entre el contenido y el proceso, la falta de participación y la dominación, la sobrecarga de datos y los conflictos de personalidad.

La *falta de reflexión colectiva* sucede cuando un grupo tiene un exceso de confianza en sí mismo, a veces como consecuencia de un período de buen funcionamiento, y olvida la autocrítica, relegando las opiniones minoritarias y las discusiones. El trabajo del coordinador debe ir dirigido a valorar esas opiniones minoritarias, como forma de revertir la situación, Si no se corrige, la situación puede abocar al fracaso del trabajo del grupo.

La *confusión entre los elementos del contenido y del proceso* ha sido utilizada, frecuentemente, para bloquear el desarrollo de las reuniones

por el grupo de personas a las que las decisiones puedan suponer alguna pérdida. Un ejemplo puede ser usar la agenda para hacer inviable la resolución de un tema por no estar de acuerdo con los objetivos. El coordinador debe intentar desmontar el error y hacer evidente la razón de la discrepancia.

La *falta de participación* evita el avance de la reunión. El coordinador tiene que actuar estimulando la elaboración de aportaciones por parte de los asistentes mediante preguntas dirigidas. La dominación de algún asistente puede provocar la falta de participación.

La *información debe aportarse de forma concisa*, en cantidad ajustada y con el tiempo previo necesario para que los asistentes puedan valorarla. La presentación de datos no ajustados al tema, en cantidades insuficientes o desmesuradas y de forma inmediata a la reunión provocan el entrecimimiento o la toma de decisiones erróneas.

Los *conflictos de personalidad* se originan por diferencias de estilos de comportamiento entre los participantes*. La coordinación puede evitarlas favoreciendo el respeto y la escucha mutua, evitando que la discusión se personalice y traduciendo las intervenciones, resumiendo las ideas a un lenguaje común y pidiendo que se reformulen las afirmaciones.

Ante la presencia de un conflicto de personalidad, las reglas básicas de la coordinación se orientan a mantener su autocontrol, para evitar entrar en el enfrentamiento, y a utilizar al resto del grupo como elemento de confrontación y de regulación de la conducta individualista. El objetivo consiste en aislar el elemento conflictivo evitando, en todo momento, la expulsión de la persona y/o la suspensión de la reunión.

* Ver roles individualistas

Las conductas específicas podrían ser:

Para la persona obcecada se ha de conseguir que su pregunta o intervención sea valorada por el resto del grupo (resumir muy brevemente su idea y consultar al grupo sobre si les parece interesante dedicar tiempo a esa reflexión).

A la persona agresora no se le debe confrontar al resto del grupo. Se ha de hacer ver los aspectos positivos y rebajar la tensión. Insistir que ciña sus intervenciones a cuestiones sobre el tema, sin personalizar.

A la persona dominadora se le debe excluir de la lista de participantes a la reunión como medida preventiva. Si está presente se la puede controlar mediante el empleo de rondas de participación, limitar los tiempos de cada orador, llamar la atención sobre el tiempo de intervención, propiciar las manifestaciones en contra de sus opiniones, fomentar la libre expresión de ideas o pedir que el participante argumente en contra de sus ideas.

A la persona que busca reconocimiento hay que limitarles los tiempos de exposición y pedirle que centre los temas de su exposición.

A la persona centrífuga se le debe interrumpir directamente, valorando su idea pero indicándole que se sale del tema. Si, a pesar de ello sigue, se la confronta con el grupo.

A la persona charlatana hay que limitarles el tiempo de las intervenciones, y si no cambia en su conducta, cortar su intervención y decirle que se ciña al tiempo.

A la persona minuciosa se le ha de decir que su método es bueno, pero que no sirve para una reunión por la falta de tiempo. Si continúa, hay que

insistir en que se debe ser pragmática para obtener resultados de la reunión y si, a pesar de todo sigue, se anota el tema que ha propuesto en el orden del día de la próxima sesión.

A la persona obstaculizadora hay que intentar aislarla del grupo y si no se consigue se le debe confrontar con el resto del grupo. Si persiste se la debe invitar a abandonar la reunión y si se niega, posponer la reunión para otro día sin invitarla a asistir. *Es la única conducta individualista que puede obligar a adoptar la expulsión de una persona.*

A la persona silenciosa se le debe activar invitándole a participar, haciéndole preguntas directamente a él, pidiéndole opiniones y que exponga un tema, si sabemos que lo conoce.

A la persona superior se le debe confrontar con el resto del grupo para que sea este el que juzgue la calidad de sus aportaciones.

A la persona tímida hay que animarle a participar, de forma paulatina, iniciando la aproximación con preguntas fáciles, por ejemplo.

Fallos de la coordinación

El coordinador puede contribuir, por su parte, a la generación de los conflictos. Las situaciones más frecuentes son molestarse si el grupo genera continuas preguntas, cuando intenta monopolizar los detalles de la exposición no permitiendo la participación fluida de los asistentes, si abusa de los chistes y gracias para activar la participación, si tiene una personalidad agresiva y no se sabe autocontrolar y, sobre todo, si permite continuas interrupciones externas.

7. Ver, juzgar y resolver un problema

¿Cómo se puede definir un problema?, ¿algo que va mal?, ¿algo que hay que arreglar?, ¿una situación negativa a corregir?, ¿una oportunidad para descubrir soluciones? Probablemente cada persona haría su propia definición. Si se preguntara a cada componente de un grupo ¿cuántos problemas detectaste y solucionaste ayer?, la mayoría respondería que ninguno y, sin embargo, continuamente, de forma inconsciente, los tenemos y los solucionamos; ¿nos levantamos, o no, cuando suena el despertador?, ¿qué desayunamos? Solamente consideramos un problema a las disyuntivas que no son habituales.

Para juzgar un problema hemos de percibirlo como tal e identificarlo, determinar la responsabilidad, analizarlo, elaborar unos criterios de solución, buscar soluciones alternativas y evaluarlas, tomar decisiones y poner en marcha las soluciones.

En una reunión se ha de pedir a los participantes la definición de su concepto de problema y registrar las respuestas tal como se expresan, guardándolas para más adelante, esto constituye la percepción e identificación.

Si se identifica de común acuerdo y se desea cambiar la situación, hay que determinar al responsable del problema, no por ánimo sancionador, sino para identificar el nivel en donde se ha producido.

El análisis pasa por descomponer el problema en pasos lógicos tras trabajar con datos fiables y haber respondido al ¿quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿por qué?, ¿cuánto?, ¿cómo es de importante?, ¿se necesitan más preguntas?

Establecer los criterios que se van a seguir para evaluar las soluciones antes de presentarlas al grupo, evita posiciones defensivas y de disputa durante su discusión. Estos criterios son juicios de valor como el coste, los recursos, etc.

La búsqueda de soluciones es la parte creativa y que genera un efecto multiplicador de la actividad del grupo, por lo que el coordinador deberá asegurar la igualdad en la exposición de las ideas y sus contrastes. Una vez listadas las soluciones posibles en orden de importancia se contrastan con los criterios preestablecidos y se reordenan siguiendo este criterio.

Seguidamente se ha de desarrollar un plan de aplicación con recursos, presupuesto, calendario, estrategia, seguimiento y valoración final del resultado.

¿Qué herramientas puedo disponer para resolver los problemas? Se han descrito varias entre las que se encuentran la agenda estándar, la identificación racional del problema, el formato ideal de solución, el desarrollo creativo de ideas, la técnica nominal de grupo, el análisis del campo de fuerza y el análisis morfológico. No es el objeto de esta presentación entrar a describir, de forma minuciosa, estos métodos.

Evaluación de soluciones

Análisis DAFO

Situación interna: Fortalezas*
Debilidades+

Situación externa: Oportunidades*
Amenazas+

* Serán cuidadas, mantenidas y utilizadas
+ Minimizadas o potenciadas para que sean
oportunidades y fortalezas

8. ¿Nos hemos olvidado de cerrar la reunión?

Tan importante como la preparación de la reunión es su cierre. Es el momento de hacer balance de como se ha desarrollado y de dejar constancia de las decisiones y del plan de ejecución con su seguimiento. Además, es una forma de contribuir a crear el ambiente de satisfacción entre los participantes por la realización del trabajo.

El final de la reunión debe incluir una *síntesis* concisa, no superior a diez minutos, de lo sucedido por parte del coordinador; un *análisis de su contenido* detallando los aspectos y problemas que hayan podido surgir durante su desarrollo; un *acta escrita* de la sesión en la que se detallan los acuerdos alcanzados y los temas que hayan quedado pendientes; *el plan de ejecución* con la mención de los responsables, la fechas de realización, dotación económica, etc.; *un resumen final* conciso, ordenado y estructurado, neutral, claro, real y breve (no superior a diez minutos) y que puede servir como base del documento que habría que remitir a las personas interesadas o afectadas por los temas; *un control de seguimiento* de la reunión, basado en el contraste entre los datos de la agenda y del acta; *un plan de acción* especificando medios, plazos y responsables, y, por último, la clausura con *agradecimientos* del coordinador a los asistentes y a las personas que han participado en la planificación.

El final de la reunión

- Síntesis concisa de 10". Modereador
- Análisis del contenido: Detallar aspectos y problemas surgidos
- Acta de sesión: acuerdos, temas pendientes, ejecución, responsables, fecha...
- Resumen final: conciso de 10", ordenado y estructurado. Neutral. Claro y real.
- Control de seguimiento: contrastar agenda y acta
- Plan de acción: medios, plazos y responsables
- Clausura: agradecimientos del moderado

9. ¿Nos hemos olvidado de evaluar la reunión?

Todas las reuniones deberían ser evaluadas por parte de los asistentes para contrastar el grado de la satisfacción y de las expectativas alcanzadas. En esta evaluación se ha de incluir la del trabajo realizado por el coordinador.

¿Se han cumplido los objetivos de la reunión?

La evaluación se facilita si, durante la preparación de la reunión, se han definido de una forma clara y explícita los objetivos y si se han planteado expectativas viables y mesurables, lo que permite hacer comparaciones. Se ha de verificar el cumplimiento de la organización del tiempo durante la reunión y el del proceso del final con la elaboración de los documentos y pautas adecuadas, entre ellas, el formulario de evaluación.

El formulario de evaluación

Es el documento que permite detectar los puntos favorables y los desfavorables y así, de esta forma, corregir los errores y mejorar las siguientes reuniones. Este formulario es un documento en el que, cuanto menos, debe identificar la reunión con fecha, tema, coordinador, la descripción de las expectativas de los asistentes y de su grado de cumplimiento, la valoración de los componentes de la reunión, la medición de la satisfacción en una escala, numérica o adjetivada, predeterminada y un apartado con las sugerencias de mejora.

10. ¿Se ha cumplido el seguimiento de la reunión?

Las decisiones de las reuniones deben continuar con su aplicación. De hecho, las reuniones no finalizan en cuanto nos marchamos, sino cuando se consigue dar respuesta y solución a la cuestión que motivó su convocatoria, y esto se ha de evaluar también.

Esta evaluación conlleva un informe para los asistentes y no asistentes a la reunión inicial, la revisión de las evaluaciones periódicas y, de necesitarse, la convocatoria de una nueva reunión.

¿ Se ha cumplido el seguimiento de la reunión?

- Determinación y distribución del tiempo durante la reunión
- Debe de verificarse el proceso final de la reunión
- Formulario de evaluación

11. Otras formas de reunión

Las reuniones no tienen porqué hacerse en un recinto cerrado y adaptado permanentemente a esta función. La informalidad también puede ser un buen marco para su desarrollo. Las reuniones fuera del ambiente tradicional permiten añadir novedad o diversión y relajar la jerarquía para facilitar unas relaciones amistosas; todo ello puede contribuir a que los grupos sean más creativos e innovadores en la generación de ideas y en la resolución de problemas.

Se pueden hacer reuniones externas al sitio habitual, en el terreno del que será el receptor de los beneficios o de los fracasos, en el domicilio de alguna persona participante, en sitios aislados con escasa comunicación exterior, en el lugar donde se puede valorar el efecto del problema a resolver, la formación mediante situaciones de prueba o en juegos de rol, etc.

Las *reuniones en el exterior* aportan ventajas con un coste económico bajo, pueden permitir asignar tareas y desarrollar alguna actividad en el entorno y que no esté relacionada con el tema.

Las *reuniones en el terreno del que será el receptor de los beneficios o de los fracasos* necesitan de una buena organización, debiéndose adecuar al gusto de las dos partes. Esto requiere el conocimiento del nuevo terreno y los medios existentes para desarrollar la reunión.

Las *reuniones en domicilios particulares* nivelan las jerarquías y facilitan la cohesión de equipos. Los problemas del transporte, el riesgo de los cambios climáticos cuando se hacen en espacios abiertos, la necesidad de ampliar el mobiliario y las comidas, la presencia o no de bebidas alcohólicas son algunos de los inconvenientes que pueden surgir y que hay que contemplar en su organización.

Las *reuniones en sitios aislados* con escasa comunicación exterior permiten separar a las personas de su ambiente, incrementando la concentración durante períodos de tiempo no muy largos al eliminar las distracciones y las interrupciones. Si la reunión dura varios días es conveniente realizar una actividad que rompa la rutina del trabajo.

Las reuniones se pueden realizar en el lugar donde se ha *de valorar el efecto del problema a resolver*, que nos permite tener una información sobre el terreno y, por lo tanto, realista. Es útil en el aprendizaje instrumental, como es el caso de las nuevas tecnologías.

La formación mediante *situaciones de prueba o en juegos de rol* fomentan el trabajo en equipo, la interdependencia y el liderazgo pero requieren del trabajo de un monitor profesional competente.

Cambios provocados por las nuevas tecnologías de la comunicación

Los avances tecnológicos permiten alternativas a la presencia física, diseñando nuevas posibilidades a las reuniones, abaratando su coste económico al no tener que desplazar a los asistentes. Sin embargo, hay una serie de ventajas y de inconvenientes. Las técnicas más frecuentemente usadas son la teleconferencia, la videoconferencia y las reuniones virtuales.

La *conferencia telefónica múltiple* es una herramienta que requiere poca tecnología, poca dificultad de uso y tiene un bajo coste económico. Es un sistema eficaz cuando se intercambia una pequeña cantidad de información, los grupos son pequeños y la toma de decisiones no se basa en datos cuantificables. El número ideal de participantes no debe superar las seis personas. La preparación es idéntica a la que requiere

una reunión presencial y hay que asegurar que los participantes no sean interrumpidos, externamente, durante la teleconferencia. Es fundamental que el coordinador limite el tiempo de participación y que recapitule al final. Al no haber registro, los participantes deberían haber hecho una reconfirmación explícita de los acuerdos.

La *videoconferencia* es como la teleconferencia pero económicamente más cara y con el requerimiento de un material específico. La elección por un sistema o el otro debe basarse en un análisis entre los costes y los beneficios. Ahorra el tiempo y el desplazamiento en reuniones con un amplio marco geográfico. Tiene la ventaja sobre la teleconferencia en que se conserva el contacto visual.

La *comunicación a través de ordenador* surgió con la expansión del uso de la red y en la actualidad se amplía al uso de agendas electrónicas, correo y una multitud de posibilidades continuas a través de nuevos programas informáticos. El correo electrónico es la más sencilla y común de esta herramienta seguida del chat, en el que los participantes intercambian ideas prefijando un horario. Son herramientas que proporcionan poca estructura a la reunión e impiden la actuación de un coordinador. En las reuniones virtuales, el registro es permanente desde el momento en que se escribe, a diferencia de las reuniones presenciales en las que puede matizarse los argumentos.

Las reuniones virtuales son asequibles, económicas e igualadoras pero carecen de la voz y de la visión, lo que no favorece a la cohesión.

Cambios provocados por los cambios culturales relacionados con la globalización

Para entender el comportamiento individual en la reuniones es necesario tener en cuenta las diferencias culturales e internacionales. Este tema toma especial importancia en los tiempos actuales por la mayor frecuencia de los desplazamientos de la población. Si se organiza una reunión en la que intervienen personas de diferentes culturas, hay que saber las expectativas culturales; también hay que tener en cuenta la diversidad de idiomas por el peligro de confusión en el diferente significado de la terminología y el uso de gestos.

También se han de programar las actividades lúdicas, si existen, de acuerdo con los orígenes culturales de los asistentes. Se pueden citar como ejemplos, el menor grado de conformismo en las culturas individualistas o la necesidad de iniciar reuniones con conversaciones intrascendentes en Suramérica, Asia y África.

GESTIÓN DEL TIEMPO

Paco Aranda

1. INTRODUCCIÓN

Ideas y conceptos básicos

La idea básica para administrar el tiempo consiste en primer lugar, en saber **qué** queremos conseguir, y seguidamente **hacer** aquello que nos permita conseguirlo

Pero, antes de esto, seguramente muchos de nosotros nos hemos hecho aquella pregunta relativa al tiempo que tenemos y el que dispone otro tipo de personajes, la llamada pregunta socrática:

¿Quién dispone de más tiempo en un día? ¿El presidente del Gobierno? ¿Un delantero de fútbol millonario? ¿Un obrero? ¿Nosotros mismos? La respuesta la sabemos todos: Y es que **todos/as disponemos de la misma cantidad de tiempo en un día. Todos** tenemos 24 horas. Lo que nos diferencia es el **uso** que hacemos de ese tiempo.

Por ello, está ampliamente aceptado que las características que definen al tiempo son:

- ES EQUITATIVO
- ES ATÍPICO
- ES IMPRESCINDIBLE
- ES INELÁSTICO
- ES INSUBSTITUIBLE
- SIEMPRE AVANZA

Por todas estas razones, y como veremos a lo largo de estas páginas, el tiempo es un **recurso limitado, escaso y muy valioso**. El tiempo es muy importante y se considera generalmente como algo positivo, pero, tiempo, ¿para qué?

Nociones sobre la mala gestión del tiempo

La mala gestión del tiempo, que es como se conoce al simple hecho de perder el tiempo, es algo ya antiguo, aunque es seguramente, en estos últimos años, cuando lo podemos configurar como un problema generalizado y a estudiar. Un problema incluso de supervivencia organizacional, visto a nivel social, y un problema, en el ámbito personal, de estabilidad emocional e incluso de riesgo de enfermedad.

Para entender la transformación de este hecho en problema, habría que atender al surgimiento de factores sociales, en los ámbitos de los valores y de las necesidades, ligados a la inexcusable necesidad de eficacia de las organizaciones actuales y también a los nuevos estilos de trabajo tan afectados por las revoluciones industrial, tecnológica y digital.

Es normal y deseable ocupar nuestro tiempo con un amplio abanico de asuntos que van desde el trabajo hasta el ocio, desde los asuntos más mundanos a los más relevantes. No obstante, el problema no radica en que nos dediquemos a una tarea fructífera o a algo intrascendente, el problema es que podemos caer en engañarnos a nosotros mismos en relación a nuestras propias intenciones, o incluso expectativas, de utilización del tiempo y al efecto, derivado en las estructuras productivas u organizativas en las que estamos insertados, con el consiguiente peso de responsabilidad frente a terceros.

A nivel personal, el problema no está tanto en que perdamos o no el tiempo, sino en el valor que le damos a este hecho y a la posibilidad derivada del mismo como generadora de sentimientos de frustración, ansiedad e incluso angustia.

Desde el momento en que cualquier ser humano se marca unos objetivos, van a surgir en su interior deseos de satisfacción o de

frustración, según se aproxime y participe de estos objetivos, o según se aleje y se vea privado de ellos.

Si el logro de estos objetivos depende de una tarea, su realización, aunque sea parcial, será sentida como aproximación a las metas y con ello tendrá un valor gratificante, mientras que el abandono, total o en parte, de la misma será sentido como algo desagradable, insatisfactorio, en la medida en que este hecho nos aleja de los fines deseados.

Si la obtención del objetivo depende del tiempo, mantendremos actitudes de sosegada espera cuando el plazo temporal sea tenido, generalmente de modo muy subjetivo, por aún muy largo, y de espera atenta o incluso ansiosa cuando el plazo se haga más corto, o incluso inminente. La carga de atención o de ansiedad será tanto mayor cuanto más valor tenga para nosotros el objetivo.

En las tareas propias de la empresa y de las organizaciones confluyen en diferente medida ambos aspectos, y como generalmente esas tareas suelen ser complejas y de ejecución dilatada en el tiempo, ambos aspectos suelen incidir con fuerza. Con ello, se producirán los sentimientos de gratificación o de frustración unidos a la presencia o ausencia de ejecución de los trabajos que conducen a los fines prefijados, y los sentimientos de espera atenta que, en este caso, se traducirán como sentimientos de responsabilidad e incluso ansiedad, tanto mayores cuanto más cerca nos encontremos de agotar los plazos de tiempo previstos. Como, hoy día, resulta inimaginable el trabajo sin objetivos, sin plazos, sin planes y sin programas, resulta que a lo largo de toda la tarea nos vamos a encontrar, de forma más o menos secuenciada, con sentimientos de gratificación, frustración y ansiedad, en mayor o menor medida cada cual, según sea nuestra ejecutoria y nuestras circunstancias.

Es algo universalmente aceptado que los sentimientos de falta de tiempo o de mal empleo del mismo, están ligados a la existencia de objetivos y, sobre todo, cuando estos se encuentran fijados a un plazo en el tiempo. También está aceptado el trabajar bajo objetivos y planes, sin los cuales sería impensable el poder alcanzar unos mínimos de eficacia por debajo de los cuales la organización correría el riesgo de disgregarse. Con ello, parece resultar inevitable el riesgo de caer en frustraciones y ansiedades derivadas de los sentimientos de falta de tiempo, y, así parece ser hasta el punto de que para algunos esta falta de tiempo es uno de los rasgos principales de nuestra actual cultura. Sin embargo, esta situación que, por generalizada y culturalmente asumida no deja de ser indeseable, debe ser evitada, o al menos paliada, del mejor modo posible. Las formas más directas de tratar este problema se orientan hacia la correcta determinación de objetivos y planes incluidos, por una parte, y aprovechamiento del tiempo previsto, por otra, parecen ser los dos componentes principales del problema.

2. LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN EL TRABAJO Y EN LAS ORGANIZACIONES

Principio general: El tiempo es inflexible

El tiempo es inflexible, pasa y no se detiene, aunque a veces tengamos la sensación de todo lo contrario. Es, en apariencia, una variable que no podemos modificar. **No** podemos alargarlo, estirarlo, comprarlo o detenerlo. Sin embargo, podemos **controlarlo**.

¿Es el tiempo el que nos controla o podemos controlarlo nosotros a él? Esa es la cuestión que cualquier directivo/a o líder ha de plantearse.

Factores importantes:

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

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

Evidentemente, se hace imprescindible que, para organizar nuestro tiempo deberemos, en primer lugar, determinar qué acciones o tareas son las más importantes. Por importantes, entendemos aquellas tareas

que inciden de alguna forma en las áreas estratégicas de la empresa u organización, a los objetivos, a los costes o a los ingresos.

Una vez establecidos los objetivos, comenzaremos por dar un orden de prioridad a cada una de las actividades diarias. A veces se suele asignar un tiempo máximo para cada actividad, con la finalidad de que no estemos demasiado tiempo ocupados en una tarea que no es demasiado importante, restando tiempo a otras que sí que lo son.

Aprender a decir no a tareas que no son importantes o que puedan realizar otras personas. Eliminar la posibilidad de que nos puedan importunar con visitas no previstas o reuniones mal planificadas con hora de inicio, pero sin hora de salida.

Destinar unos minutos al día a la planificación de nuestra propia agenda. De esta forma, podremos tener siempre preparado un programa de trabajo antes de iniciar la jornada. Ser nosotros mismos los gestores de nuestro tiempo, y no dejar que sean otros quienes lo hagan.

Planes generales de gestión del tiempo

Tanto los planes de gestión del tiempo, como los programas o acciones de delegación quedan sujetos a las posibilidades que ofrezca la organización, tanto a nivel de estructura, funciones o métodos, como sobre todo, en lo relativo a su cultura. De ser factible incorporar estas técnicas, procederíamos del modo siguiente:

1. Establecer una clasificación y un control de las interrupciones y ladrones del tiempo
2. Establecer métodos de análisis y clasificación de las urgencias
3. Establecer métodos de análisis y clasificación de las tareas

4. Clasificar el tiempo de trabajo, los viajes y las esperas, en función de su calidad respecto a las tareas
5. Control de las interrupciones y de los ladrones del tiempo
6. Control de las urgencias
7. Delegación
8. Distribución de las tareas en el tiempo de trabajo

Bases para elaborar una estrategia de gestión del tiempo

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

Con estas dos bases, se puede plantear la posibilidad de establecer un plan de mejora de la gestión del tiempo. El primer paso es estar concienciado de la cantidad de tiempo que perdemos diariamente en acciones que pueden ser evitadas. Después ha de haber voluntad para resolver el problema: ya que habrá que cambiar, seguramente, métodos, estilos de tarea, hábitos y, hasta algunas funciones. Esto obliga a que el grupo esté especialmente motivado y deba tener las ideas claras en cuanto al esfuerzo y tiempo que habrá de poner en juego. La forma de abordar el problema será la de analizar y proponer soluciones por departamentos y coordinarlas posteriormente.

Gestionar el tiempo: Cómo aprovechar mejor el tiempo

La complejidad del problema

Aspectos culturales

Que inciden negativamente en la programación y en la determinación de objetivos.

Las dimensiones que hemos tratado (plazo determinado/objetivo) no son suficientes para abordar el problema. Existen factores más profundos, valores, una cultura, que son determinantes en la configuración de una realidad con escasez de tiempo.

Entre los valores cabe destacar el de la **eficacia** en términos de productividad y rendimiento. Desde esta cultura gran parte de lo que se hace en nuestras vidas viene afectado por las intenciones de productividad y optimización de recursos: atender el máximo producto con los mínimos costes. Así gran parte de nuestras metas que podemos señalar van a encontrarse en el límite o por encima de nuestros recursos, y el tiempo será uno de los más importantes de ellos.

Existen otros valores dentro de nuestra cultura que actúan de modo sinérgico con los ya indicados: la competitividad, el materialismo, el consumismo hedonista, el desarrollo como valor en sí mismo, etc. Refuerzan, como es fácil de entender, los efectos de los valores anteriormente mencionados, conduciendo a una “vivencia agónica del tiempo”.

REGLAS PARA LA ACTIVIDAD EFICAZ

1. Mantener la atención en los objetivos
2. Considerar las prioridades
3. Tener a la vista gráficos, curvas, etc. que indiquen:
 - a. Lo **previsto** (objetivos)
 - b. Lo **conseguido**
 - c. Las **diferencias**
4. Remarcar la obtención de objetivos parciales
5. Por la mañana: montar la **agenda** en función de los objetivos.
6. Por la tarde: recapitular la actividad diaria en función de los objetivos.

La correcta gestión del tiempo depende de numerosos factores:

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

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

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

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

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

f. Problemas de adecuación de la organización a su entorno

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

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

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

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

d. El estrés: el estrés desaprovecha el tiempo de trabajo.

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

Sentimientos de falta de tiempo y aceleración de los procesos

De manera objetiva, podemos considerar que hay todo un conjunto de causas que podrían ser contempladas como de contracción de la vivencia subjetiva del tiempo. El hecho de que cada vez se produzcan más transformaciones, más eventos por unidad de tiempo, puede vivenciarse como una aceleración de este. Tener la sensación de que todo ocurre más rápido es equivalente a sentir que tenemos menos tiempo. La revolución tecnológica y, ahora, la digital han ampliado el fenómeno que se dio en la revolución industrial y el ritmo de las transformaciones en el

tiempo: por ejemplo, si consideramos desde el año 1 de nuestra era, cuánto tiempo ha necesitado la humanidad para duplicar el volumen de sus adquisiciones tecnológicas, veríamos que desde el año 1 hasta el 1700 no consiguió doblar por primera vez el capital tecnológico, luego se tardó “solamente 150 años para volver a duplicarlo y, luego, otros 75 más para volver a duplicarlo (1925 aprox.). Desde 1965 a 1975 se vuelve a duplicar y, actualmente, ya se puede dar cada 4 años”.

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

El desarrollo de las comunicaciones (con Internet a la cabeza) ha sido uno de los campos de mayor impacto tecnológico. La automatización de los procesos de gestión con la introducción masiva de los ordenadores y la red ha acelerado toda la operativa. Con ello se pone a prueba la capacidad de análisis, los reflejos a la hora de adecuar nuestros planes, cambiar objetivos, reformular políticas o, incluso, cambiar de estrategia. Ello supone enfrentarse a más decisiones en menos tiempo, que reducen drásticamente el tiempo de respuesta.

Soluciones complejas

La complejidad del problema requiere una solución compleja. La respuesta, por ello, ha de ser global, y contemplándolo desde el punto de vista personal y organizacional. Es necesario aprender a mejorar en nuestro uso del tiempo, a la vez que contamos con nuevos métodos, nuevas formas de comunicación, nuevas estructuras con capacidad de adaptación y, sobre todo, nuevos estilos, nuevos valores y un nuevo talante: una nueva cultura de la gestión del tiempo.

Desde el punto de vista individual los problemas no son menos complejos, pero podemos simplificar si lo centramos en la atención y la capacidad de concentración. Es necesario aprender a informarse desde diferentes puntos de vista y campos y situaciones diferentes entre sí; en un mundo cada vez más interdependiente las concepciones globales han de ser necesariamente las más adaptadas. En este sentido es necesaria una apertura hacia la captación multifactorial, en torno al problema. Pero, también, es necesaria una disciplina bien aprendida de aislarse del marco, estimular para concentrarse en la tarea, etc. Y se ha de tener en cuenta que estamos hablando de facultades desarrolladas o aprendidas hasta llegar a configurarse como algo propio, como rasgos de personalidad que tiñen la actividad del sujeto.

Esta tarea, no obstante, habrá de acometerla la sociedad en su conjunto e irá evolucionando de modo paralelo a los cambios culturales que se vayan produciendo.

Enfoques polares de la tarea definida y programada.

Una tarea definida y programada es aquella de la cual conocemos su contenido, sus objetivos, sus medios y el tiempo necesario para su desarrollo. Desde el momento en que nos encontramos ante una tarea con objetivos que deben ser alcanzados en un plazo de tiempo determinado, nos encontramos con la necesidad de gestionar bien el tiempo. Parte de esta gestión descansa en la definición de objetivos y en la programación, por un lado, y en la buena ejecución de la tarea, por el otro.

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

Primer enfoque: actividad versus agitación.

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

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

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

Segundo enfoque: eficacia versus eficiencia

Mantenimiento de la tarea dentro de los parámetros de la actividad: suponiendo que sepamos mantener nuestra actividad en el marco de las acciones con rendimiento, tendríamos que plantearnos si los resultados de nuestro trabajo coinciden con los objetivos prefijados. Podemos establecer dos situaciones extremas que se pueden producir en las tareas con rendimiento: resultados coherentes con los objetivos y resultados no coherentes. En el primer caso, hablamos de eficacia y, en el segundo, de eficiencia.

Aunque la distinción entre ellas es conceptualmente fácil, no lo es en la práctica. Es fácil caer en alguna actividad que dé resultados sorprendentes y seguir por ese camino, aunque no nos demos cuenta que nos alejamos de los objetivos previstos. Hace falta un cierto entrenamiento para aprender a trabajar con completa concentración en una tarea sin perder de vista los objetivos, el significado que tiene para el alcance de estos, aquello que estamos realizando. Esta actitud, que puede aprenderse y llegar a grabarse como una rutina, como forma de actuar automática, es esencial para el desarrollo de tareas abstractas en forma eficaz.

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

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

RUTINAS EFICACES PARA TAREAS CONCRETAS
ACTITUDES EFICACES PARA TAREAS ABSTRACTAS

Tarea definida y programada

1. *Actividad*: **Sí** rendimiento;

Orientado hacia objetivos: actividad **eficaz**
(resultados coherentes con los objetivos)

No orientado hacia objetivos: actividad **ineficaz**
(resultados, pero no coherentes con los objetivos)

2. *Agitación*: **No** rendimiento, confusión en el equipo

Hasta aquí, en estas líneas, hemos visto cómo aprovechar mejor el tiempo. En las siguientes líneas, veremos cómo mejorar el rendimiento del tiempo de trabajo.

Mejora del rendimiento del tiempo de trabajo

Tiempo disponible

No todo el tiempo disponible tiene el mismo valor para trabajar eficazmente.

Es posible controlar algunos de los factores que hemos ido exponiendo, para aprovechar mejor el tiempo. Pero también es posible establecer una estrategia de mejora en el rendimiento del tiempo de trabajo y aplicar algunas cosas sencillas. Para empezar veremos las relaciones entre tiempo y rendimiento.

a. Tiempo-bienestar de la tarea: vamos a considerar únicamente la relación que se establece entre el horario dedicado a la jornada laboral, el bienestar y el rendimiento.

Una parte del sentimiento de bienestar ligado al trabajo depende del tiempo dedicado al mismo. Por un lado, tenemos la sensación positiva de satisfacción ligada a la tarea, y por otro la sensación negativa ligada al cansancio. Pero no todas las tareas producen satisfacción, ni todos los cansancios poseen matices placenteros. Necesitamos estar ocupados para sentirnos bien, pero ese tiempo de ocupación no debe exceder de ciertos límites. El óptimo de tiempo de ocupación para producir bienestar oscila en nuestra cultura entre amplios márgenes dependiendo del tipo de tarea, de los rasgos del sujeto, etc., pero puede situarse entre cinco y nueve horas diarias, de manera general. Por

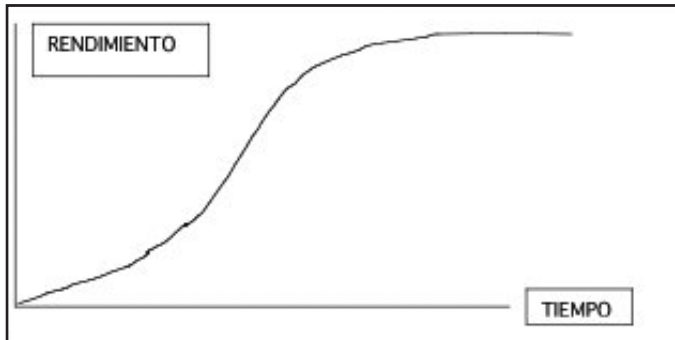
debajo, se puede sentir el tiempo como vacío y, por encima, encontramos la fatiga, reconociendo que parte de la tarea se ha producido bajo los efectos del cansancio y con rendimientos bajos. En cualquier caso, aparecerán sentimientos de malestar que incidirán en la calidad de la tarea.

Para evitar esta situación es necesario tender a **no** prolongar la jornada laboral más allá de los límites normales, si no es por una situación puntual y justificada. Así como llenar la vida de más contenidos que los estrictamente ligados al trabajo.

b. Relaciones entre cansancio y calidad de la tarea:

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

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



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

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

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

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

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

Tiempo asignado

Tiempo insuficiente, tiempo productivo y tiempo estéril

El tiempo es un recurso más para la correcta programación y adecuación de los objetivos. Un recurso que no se puede acumular y que es escaso. Es un recurso muy rígido, pero recurso. Y, como tal, es puesto a disposición de la tarea con criterios encaminados a conseguir un mayor rendimiento. Es cierto que si se programan tareas con plazos de tiempo escasos se fracasará en la programación, pero también es cierto que la generosidad con el tiempo puede acarrear “sorpresas” al comprobar que, pese a dotar a las acciones de holgura de plazo suficiente, seguimos sintiendo la falta de tiempo. Hay una ley a este respecto que dice: «Toda tarea se dilata hasta ocupar la totalidad de su tiempo de ejecución» (Ley de Parkinson). Hay razones para explicar esta ley y todas giran en torno al hecho de que tanto consciente como inconscientemente adaptamos el inicio, la preparación, el ritmo de ejecución y su terminación, en función del tiempo que hemos decidido dedicarle (y no del que estrictamente necesitaría). No obstante la calidad de la tarea no crece de forma lineal con el tiempo que se le dedica, aunque un asignación demasiado escasa puede arruinar la tarea, dejándola a nivel de chapuza.

En las curvas de relación entre calidad y tiempo de ejecución, la línea que representa la calidad del trabajo tiene forma de “ese”:

Al principio, la calidad de la tarea se incrementa muy poco a lo largo del tiempo empleado; a partir de cierto punto, la curva crece muy rápidamente, para ir perdiendo pendiente hasta alcanzar una rama horizontal, que indica que, por más tiempo que le dediquemos a la tarea, no aumentaremos en calidad. Son tres tramos, el primero es el de máxima insuficiencia, el segundo es el de máximo rendimiento y el

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

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

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

Cómo programar el tiempo

■ Prioriza:

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

Eficacia: lograr mis objetivos.

Eficiencia: obteniendo el máximo rendimiento

Efectividad: con los mínimos recursos

Excelencia

■ Fracciona:

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

■ **Automotívate:**

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

Componentes de la tarea

Importantes y/o triviales

Cualquier tarea se desarrolla sobre la base de un conjunto de acciones que la componen. El peso de cada uno varía mucho dentro del cómputo global. Acciones simples y elementales (como atender el teléfono, por ejemplo) o acciones complejas o intermedias, todas forman parte del lugar de trabajo o de la responsabilidad y todas aportan su peso a la consecución de los objetivos finales. Si estableciéramos tres conjuntos en base al rango de importancia de cada tarea en el conjunto global y si expresáramos, en forma porcentual, ante la distribución del tiempo, tendríamos el siguiente cuadro:

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

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

Incidencias, urgencias y crisis

Incidencias:

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

Urgencias:

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

Crisis:

Crisis que puede estar justificada si la urgencia realmente lo es y que será simplemente una pérdida de tiempo y energías colectivas, cuando el tema es solo una apariencia y nada más.

Gestión de las urgencias y resolución de las crisis

Las urgencias interrumpen el ritmo y las tareas de todo el equipo, bloquean a los más responsables o capacitados y generan, si la cosa no sale del todo bien, un sentimiento generalizado de frustración y fracaso

que afectará, en la fase posterior a la crisis, a la confianza y clima del equipo durante algún tiempo.

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

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

cambio de prioridades o añadiendo alguna acción, podemos evitar la crisis. Si es realmente urgente y es realmente importante, solo, en este caso, se puede considerar una urgencia y dar paso a la crisis.

Resolución de la crisis: se resolverá siempre por medio de sobreesfuerzos, incrementos de tiempo en el trabajo, aceptación de responsabilidades no previstas, incrementos del rendimiento, etc. En todos los casos, la crisis debe tener una cierta planificación sobre la marcha, una consideración sobre sus consecuencias y una actuación inmediata para paliar estas. En las crisis, obviamente, hay que improvisar, pero esta improvisación se basa en la capacidad de programar, distribuir y hacer aceptar tareas no previstas y exigiendo un importante sobreesfuerzo, anticipándose a las consecuencias, actuando de manera coordinada para minimizar sus efectos. Si conocemos bien nuestro trabajo y somos líderes de nuestro equipo sabremos resolver adecuadamente lo auténticamente urgente.

Si la urgencia es aparente pero es algo importante, lo que hay que hacer es encajar dentro de los programas, asignándole un responsable.

Si el motivo de la urgencia no es importante, pero sí que es urgente, se debe delegar al nivel que corresponda por sus características.

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

Cuadro resumen: *Importante y urgente*

Afecta a los objetivos				
	Urgente	sí	Importante	
			sí CRISIS	no DELEGAR
Afecta al tiempo disponible				
		no	ENCAJAR EN PROGRAMA	DESPRECIAR

Sumideros, devoradores y ladrones del tiempo

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

El primer paso es tomar conciencia de este hecho, darse cuenta de este “asalto” de nuestro tiempo y de nuestra atención y que este “algo” debe ser sometido. El nombre que le queramos dar (ladrones del sumideros, devoradores, etc.) es secundario, ya que lo principal es evitarlo y controlarlos.

En general, todo lo que impide el desarrollo eficaz de las tareas debe ser conocido, clasificado y controlado.

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

La delegación

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

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

Características: La delegación debe ser concertada entre jefe y subordinado, sin el talante de cesión de autoridad no hay delegación. Dicho acuerdo debe surgir después de un análisis y discusión de la tarea y sus pormenores. Una vez delegada la actividad, hay que saber no

interferir en su modo de ejecución, en el desarrollo del programa o cómo se aplican los medios. Solo debemos exigir que se cumplan los objetivos. Seguimiento sí, interferencia no.

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

Consecuencias de la no delegación:

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

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

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

- Sobrecarga de trabajo
- Tiene más trabajo que sus subordinados
- Quedan tareas sin terminar al final de semana
- Bajo rendimiento en objetivos propios
- Incumplimiento de plazos previstos
- Falta de confianza en los propios colaboradores
- Implicación en tareas sin importancia
- Dificultades para diferenciar lo urgente de lo importante
- No distingue entre eficacia y eficiencia

- Se ve interrumpido por los subordinados por cuestiones de método.
- Delegación invertida
- Bloqueo de asuntos
- Falta de confianza del equipo en el jefe

Consecuencias de la no delegación: Tarde o temprano estos estilos de liderazgo están condenados a desaparecer.

El delegar supone una cultura organizacional, unos estilos de liderazgo, una calidad en los recursos humanos, que no se pueden improvisar. No obstante, podemos encontrarnos con obstáculos para la delegación:

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

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

Cómo delegar:

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

3. PRINCIPIOS SOBRE LA GESTIÓN DEL TIEMPO

Principios que rigen el uso del tiempo. Para controlar el tiempo hemos de tener en cuenta una serie de principios que nos pueden ayudar

Principios	Enunciados	Un consejo
Ley de Pareto	Los elementos críticos de cualquier conjunto son, en general, una minoría.	Llena tu tiempo con aquello que ayuda a conseguir tus objetivos. Recuerda la parábola de cómo llenar tu vida y el jarro con piedras.
Criterio ABC	Una pequeña parte del tiempo de trabajo produce gran parte de los resultados. Es una ampliación del principio anterior y está muy relacionado con la Ley de Rendimientos Decrecientes.	Normalmente coincide el criterio ABC con las prioridades que te has fijado. Son tareas de tipo A las muy importantes y las muy urgentes.
La Leyes de Murphy	Aquí también se aplican, sobre todo aquella que dice que todo dura más de lo que, en principio, se pensaba.	Hay que prever eventualidades y planificar una cierta flexibilidad.
Ley de Parkinson	Toda tarea se dilata hasta ocupar todo el tiempo que dispongas para hacerla. Si asignas media hora para hacer una tarea, tardará media hora; si le asignas una hora, tardará una hora.	Hemos de planificar un tiempo sin excesos, el tiempo justo.
Ley de Parkinson	El tiempo que requiere una tarea aumenta cuando la interrumpimos y la reanudamos Para una tarea corta siempre hay tiempo; para una larga, nunca. Lo perfecto no resulta rentable.	Acabas lo que empiezas... Hace años que nos lo dicen. Aprovecha los tiempos muertos para realizar las tareas cortas. La curva sigmoide: llega un punto en que mejorar implicaría un esfuerzo importante. Es muy importante a la hora de saber cómo estudiar.

Principios para la gestión efectiva del tiempo

- 1 Planificar por adelantado: planificar es la piedra sobre la que se basa la gestión del tiempo. Pero no consiste solo en crear una buena planificación o programa, sino que hay que ser capaz de llevarla a cabo. Esto supone ser preciso sobre la realidad diaria del trabajo y el resto de las responsabilidades, tener en cuenta las interrupciones, conflictos y retrasos habituales. Como si fuera una prenda de vestir, hay que sentirse cómodo y que quede un poco amplio por si encoge.
- 2 Programar actividades de ocio: los mejores planes de gestión del tiempo acompañan durante toda la vida, no solo durante las horas de trabajo. Hay que intentar programar períodos de tiempo dedicados a la familia, amigos, tiempo libre propio, proyectos personales o especiales, en vez de dedicarles “el tiempo que sobre”.
- 3 Promete menos y cumple más: establecer fechas de entrega viables. Supone una buena idea sobrestimar el tiempo que se piensa que va a dedicar a un trabajo, para asegurarse del plazo de entrega a tiempo, incluso si aparecen contratiempos y, en segundo lugar, sorprender positivamente terminando antes de lo previsto.
- 4 Dividir los trabajos grandes en tareas manejables: es muy fácil aceptar trabajos de grandes proporciones. Por ejemplo, pintar la casa, será un trabajo menos desalentador, si se siguen bien los pasos hasta conseguir el objetivo final. Dividiendo un trabajo enorme en pasos manejables, estableciendo un horario para llevar a cabo cada paso y reduciendo paulatinamente el alcance del proyecto, se puede conseguir cualquier cosa, y con menos presión y estrés, que si se pretende hacerlo todo.

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

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

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

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

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

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

4. FRASES Y PRINCIPIOS ACERCA DEL TIEMPO Y SU CORRECTA GESTIÓN

La necesidad de aprovechar el tiempo

«Pocos son los que tienen tiempo suficiente y, sin embargo, cualquiera tiene casi todo el tiempo que hay» (Paradoja del tiempo).

Los ladrones del tiempo

«Nuestro tiempo en parte nos lo roban, en parte nos lo quitan, y el que nos queda lo perdemos sin darnos cuenta» (Séneca).

Definición de metas y objetivos

«Cuando hemos perdido de vista definitivamente nuestro objetivo es entonces cuando redoblamos nuestro esfuerzo» (Mark Twain).

La planificación por escrito

«Quien no siembre no recoge» (Refrán).

El uso de planes diarios

«Cuanto más se planifique, menos intervendrá la casualidad» (Proverbio del manager).

Establecimiento de prioridades

«Es mejor hacer el verdadero trabajo (efectividad) que hacerlo verdaderamente (eficiencia)» (Peter Drucker).

Un asunto de actitud

«Un corazón feliz es la mejor medicina; un ánimo decaído repercute negativamente en su estado físico» (Antiguo Testamento).

La delegación

“Cuando eres tú mismo el que trabaja, pierdes la visión del conjunto”
(Refrán croata).

La agenda de trabajo

«No basta con ir al río y querer pescar peces, hay que llevar también una red» (Proverbio chino).

5. ANEXOS

Competencias a desarrollar

Autoevaluación:

- Espíritu crítico
- Honestidad
- Autoconocimiento

Organización:

- Delegación
- Decisión
- Autocontrol y equilibrio
- Constancia

Planificación

- Control y seguimiento
- Iniciativa
- Conocimiento del entorno
- Rigor profesional

Priorización

- Visión global
- Capacidad de análisis
- Flexibilidad
- Disciplina

LOS 7 PECADOS DE LAS
REUNIONES DE TRABAJO

1. Cuando nadie se toma en serio la reunión, la gente llega tarde, se va temprano y se la pasa haciendo garabatos en el papel:

SEA CLARO SEA ESPECÍFICO

2. Cuando las reuniones son demasiado largas. Se deberá lograr el doble en la mitad de tiempo:

PAUTE LOS TIEMPOS PARA CADA TEMA

3. Cuando la gente se va por las ramas, cuando se dedica más tiempo a la dispersión que a la discusión de los temas propuestos:

DEFIENDA SU AGENDA DE TRABAJO

4. Cuando después de la reunión no pasa nada, cuando las decisiones no se traducen en acciones:

PROGRAME MECANISMOS DE CONTROL

5. Cuando no se dice la verdad, cuando se conversa mucho, pero nadie es sincero:

TRABAJE LA CONFIANZA, LA SEGURIDAD Y LA
CONFIDENCIALIDAD

6. Cuando siempre falta algo de información importante, lo que obliga a postergar decisiones cruciales:

REVISE LA INFORMACIÓN Y LOS DATOS NECESARIOS ANTES
DE IR A LA REUNIÓN

7. Cuando las reuniones no mejoran, y la gente comete siempre los mismos errores:

PIENSE QUÉ CAMBIOS USTED TIENE QUE HACER EN SU FORMA DE
TRABAJAR Y/O EN SU ESTILO DE COORDINACIÓN

Proposiciones de Maslow sobre la motivación humana.

1. El individuo es un todo integrado y organizado (Enfoque holístico).
2. La mayoría de los impulsos no se pueden aislar ni localizar somáticamente.
3. Los deseos son generalmente medios para alcanzar un fin.
4. Los fines, sin más universales de lo que podamos pensar.
5. Un deseo consciente o una conducta motivada puede servir de canal para expresar otros propósitos.
6. En cierto sentido, todo estado de “sentimiento” es, de por sí, un estado motivador.
7. La satisfacción de un deseo genera nuevos deseos que se sitúan en primer plano.
8. Hay una imposibilidad de enumerar los impulsos del ser humano.
9. La motivación ha de clasificarse por los fines últimos (inconsciente), más que por los deseos.
10. El entorno: la motivación humana se da en relación con una situación y unas personas.
11. Acción integradora, no siempre es la pauta de comportamiento
12. Posibilidad de realización. Anhelamos aquello que se puede alcanzar en la práctica.

BIBLIOGRAFÍA

1. Material de Formación de l'Escola Xavier Soto, PSC
2. Material de Formación Escuela Jaime Vera, PSOE
3. Internet: Módulos de Gestión del Tiempo, Programa Innova, UPC
4. Seminario “Liderazgo-Motivación y Gestión del Tiempo en la Dirección de Grupos de Trabajo”
5. DOUGLAS E., Merrill & DOUGLAS N., Donna: *El Management del tiempo en el trabajo en equipo*. Ed. Paidós
6. GALBRAITH, J.: *Organization Design*. Ed. Addison Wesley
7. HERZBERG, F.: *The motivation to the work*. Ed. John Wiley
8. MASLOW H, Abraham: *Motivación y Personalidad*. Eds. Díaz de Santos

