Hospital Municipal de Agudos
Dr. Leónidas Lucero

HOSPITAL MUNICIPAL

Inteligencia Emocional
Manejo del Tiempo

2018

Inteligencia emocional

A pesar de que en los diversos estudios acerca de la inteligencia más de alguna vez se hizo referencia a una de tipo emocional, no fue sino hasta 1990 cuando Stephen Covey retomó este concepto, pero quien lo desarrolló más profundamente fue Daniel Goleman en 1995.

Para comprender el término en su totalidad es necesario saber cómo utiliza algunos conceptos este último autor, y es así como acerca del término emoción ha escrito, en La inteligencia emocional (1995), lo siguiente: *"Utilizo el término emoción para referirme a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices. En efecto, existen en la emoción más sutilezas de las que podemos nombrar".*

Este mismo autor en su libro La inteligencia emocional en la empresa (1998) ha definido: el término "inteligencia emocional" refiriéndose a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones".

Bases biológicas de la inteligencia emocional

Este sistema emocional muchas veces es percibido como instantáneo, casi reflejo, sin embargo su origen se encuentra en las capas más profundas del cerebro.
Su origen se encuentra en lo que los neurólogos conocen como sistema límbico, compuesto a su vez por la amígdala y el hipocampo. Este núcleo primitivo está rodeado por el neocórtex, el asiento del pensamiento, responsable del razonamiento, la reflexión, la capacidad de prever y de imaginar. Allí también se procesan las informaciones que llegan desde los órganos de los sentidos y se producen las percepciones conscientes (Díaz, 1998).

Normalmente el neocórtex puede prever las reacciones emocionales, elaborarlas, controlarlas y hasta reflexionar sobre ellas. Pero existen ciertos circuitos cerebrales que van directamente de los órganos de los sentidos a la amígdala, "puenteando" la supervisión racional. Cuando estos recorridos neuronales se encienden, se produce un estallido emocional: en otras palabras, actuamos sin pensar. Otras veces las emociones nos perturban, sabotean el funcionamiento del neocórtex y no nos permiten pensar correctamente. Algunos pacientes neurológicos que carecen de conexión entre la amígdala y el neocórtex muestran una inteligencia normal y razonan como la gente sana.
Sin embargo, su vida es una sucesión de elecciones desafortunadas que los lleva de un fracaso a otro. Para ellos los hechos son grises y neutros, no están teñidos por las emociones del pasado. En consecuencia carecen de la guía del aprendizaje emocional, componente indispensable para evaluar las circunstancias y tomar las decisiones apropiadas (Díaz, 1998).

1. Habilidades prácticas de la Inteligencia Emocional

Las **habilidades prácticas** que se desprenden de la Inteligencia Emocional son cinco, y pueden ser clasificadas en dos áreas:

- **Inteligencia Intrapersonal (internas, de autoconocimiento) a la que pertenecen las siguientes 3 habilidades:**
    1. **La autoconciencia (capacidad de saber qué está pasando en nuestro cuerpo y qué estamos sintiendo)**
    2. **El control emocional (regular la manifestación de una emoción y/o modificar un estado anímico y su exteriorización).**
    3. **La capacidad de motivarse y motivar a los demás.**
- **Inteligencia Interpersonal (externas, de relación) a la que pertenecen las dos habilidades restantes:**
    4. **La empatía (entender qué están sintiendo otras personas, ver cuestiones y situaciones desde su perspectiva), y**
    5. **Las habilidades sociales (habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal, y que pueden ser usadas para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo).**

2. La inteligencia emocional como parte de la inteligencia global: *Cociente emocional*

¿Por qué a algunas personas les va mejor en la vida que a otras?
¿Por qué algunas, con alto coeficiente intelectual y que se destacan en su profesión, no pueden aplicar esta inteligencia en su vida privada, que va a la deriva, del sufrimiento al fracaso? ¿Y por qué otras con un alto Cociente Intelectual terminan trabajando para otras que tienen un CI más bajo, pero que saben conectarse, influir y relacionarse mejor?

La investigación realizada a nivel mundial por *The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, arrojó un resultado sorprendente y vinculado a nuestro **Cociente de Éxito:** el mismo se debe un **23% a nuestras capacidades intelectuales,** y un **77% a nuestras aptitudes emocionales.**

La respuesta a estas preguntas está en las emociones y en la capacidad para entenderlas y manejarlas: **la Inteligencia Emocional es parte de nuestra inteligencia global**, una parte a menudo negada y desdeñada, opacada por el brillo de la razón y del Cociente Intelectual, más fácil de definir y medir.

Como se puede advertir por la amplitud de estas habilidades, la Inteligencia Emocional es útil en tiempos de bonanza, e imprescindible en tiempos difíciles.

El papel de la Inteligencia Emocional en una organización

¿Qué lleva a una empresa al fracaso?

Ignorar los seis factores de la Inteligencia Emocional
1. La emoción es información
2. Podemos intentar ignorar la emoción, pero no cómo actúa.

3. Podemos intentar ignorar la emoción, pero eso no es tan bueno como se piensa comúnmente.

4. Las decisiones deben incorporar emociones para ser efectivas.
5. Las emociones siguen patrones lógicos.

6. Existen emociones universales, pero actúan de un modo específico.

REFERENCIA 2

Inteligencia emocional y organizaciones

En el mundo empresarial se está cada día más convencido de que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente de Inteligencia Emocional.

La Inteligencia General requiere tiempo y calma, la Inteligencia Emocional rapidez.
Gestión de la Inteligencia Emocional significa enfatizar lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonales y no comportarnos como los primitivos cediendo a nuestro impulso. De este modo los mensajes con contenido emocional -evaluación del desempeño, por ejemplo- son nublados por una reacción emocional que deja el cerebro consciente incapaz de dar una respuesta racional.
Comprender esta irracionalidad del cerebro humano es esencial para saber cómo las personas se relacionan -o no lo hacen- entre sí, elemento clave para una colaboración con éxito para motivar, dirigir o liderar equipos humanos (Goleman, 1998).

En el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, elementos como la inteligencia emocional cobran una importancia crucial.
A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados mas competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte de la globalización lo que significa fuertes modificaciones en el estilo de gestión.
Debido a lo anterior, los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse o mejor aun destacarse (Robbins, 1996).

Para las organizaciones, conseguir al más brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero será mucho más complicado encontrar al más apto. Lo anterior significa competencia técnica e inteligencia emocional.

Es interesante destacar que un coeficiente intelectual superior o un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser negativos para el éxito laboral en la empresa moderna. Lo anterior se explica por la común falta de capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo de las "estrellas".

Análogamente, la dificultad que tienen los supervisores, jefes o gerentes para empatizar con sus subordinados y así poder transmitir los mensajes de la manera más eficaz posible, es otro punto de interés. Lo anterior está estrechamente relacionado con el liderazgo (Goleman, 1998; Gibson, 1998).

En la actualidad, las organizaciones reorganizan, despojan, se funden, adquieren, arrasan con las jerarquías, se universalizan. En la década de los noventa, la aceleración del cambio ha puesto en ascenso la capacidad de liderarlo. En estudios anteriores, efectuados en los años setenta y ochenta, ser catalizador de cambio no era algo muy apreciado.
Pero a medida que no acercamos al nuevo milenio, cada vez son más las compañías que buscan a gente capaz de liderar la mutación (Díaz, 1998).

Se necesita a alguien que no pertenezca a un plano muy elevado: que no sea un teórico, sino alguien con bastante experiencia práctica, que conozca de cerca lo que suceda y pueda atravesar todas las funciones involucradas para ver la situación real: a menudo es un gerente de segundo nivel. Además de la pericia técnica, hay toda una horda de aptitudes emocionales necesarias para ser catalizador de cambio.
Se necesita un supervisor, por ejemplo, que sea capaz de entrar en la oficina de un vicepresidente y decirle qué debe hacer, sin dejarse intimidar por la diferencia de rangos. Además de un alto grado de seguridad en sí mismos, quienes son efectivos líderes del cambio tienen alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como intuición para la política empresaria (Díaz, 1998).

El modelo de "liderazgo para la transformación" va más allá de la gerencia conocida; esos líderes son capaces de incentivar por el mero poder de su propio entusiasmo. No ordenan ni dirigen: inspiran.
Al articular su visión son estimulantes en lo intelectual y en lo emocional. Muestran una fuerte convicción en lo que avizoran y entusiasman a otros pares que lo busquen con ellos. Además, se esfuerzan por nutrir las relaciones con quienes los siguen.
A diferencia de otros tipos de líder, más racionales, que alientan a sus trabajadores con recompensas comunes, como los aumentos de sueldo y los ascensos, el líder de la transformación va a otro nivel; moviliza a la gente hacia el cambio despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen. Para eso apelan a su percepción del sentido y el valor.

El trabajo se convierte en una especie de afirmación moral, una demostración de compromiso para una misión mayor, que forma en cada uno la sensación de compartir una identidad apreciada. Para hacer esto se requiere que el líder articule una visión convincente de las nuevas metas de la organización. Aunque éstas puedan ser algo utópicas, el hecho de comprometerse con ellas puede resultar, en sí, emocionalmente satisfactorio.
Despertar emociones de esta manera y dirigirlas hacia metas elevadas y nobles brinda al líder una fuerza poderosa para el cambio. En verdad, algunos esfuerzos y mejor desempeño de los subordinados, con lo que su trabajo resulta más efectivo (Díaz, 1998).

La incorporación de habilidades emocionales (o El entrenamiento en la Inteligencia Emocional)

"Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia

productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad".

Dr. Daniel Goleman

¿Cómo está usted?' es una pregunta importante, tanto si nos la hacemos a nosotros mismos como si nos la formulan otros. ***'¿Cómo está usted?'***nos pide que seamos capaces de describir nuestros sentimientos con palabras, que les coloquemos unas etiquetas que reflejen su variedad.

Una vez que somos capaces de reconocer nuestros diferentes sentimientos, nuestra posibilidad de controlarlos es mucho mayor. ¿Por qué es importante hacerlo? **Porque su estado anímico influencia en gran medida lo que usted haga**. Cuando usted está triste, se mostrará retraído. Cuando está contento, derrochará buen humor. Pero **si usted no sabe cómo está**, entonces tampoco sabe cuál es su forma de actuar más probable, y por tanto, no estará seguro de cómo ponerla en práctica.

Es importante recordar que **aun las emociones llamadas 'positivas' pueden tener aspectos peligrosos o inconvenientes**. Por ejemplo: el entusiasmo, a veces, puede conducir a un comportamiento impulsivo. Imaginemos que en una reunión es presentado un proyecto que nos entusiasma tanto que nos ofrecemos voluntarios para dirigirlo, a pesar de que estamos saturados de trabajo. O la alegría que nos produce un ascenso, lo que hace que vayamos por ahí jactándonos ante nuestros colegas, uno de los cuales ha sido rechazado.

Podemos aprender muchísimo (y ejercer influencia) **sobre nuestras emociones**, así como aprendemos sobre matemáticas o marketing.

Entrenarse en el desarrollo de las aptitudes emocionales **permite desarrollar la capacidad de manejar las emociones idóneas para cada acción y regular su manifestación**, manteniendo el equilibrio emocional; transmitiendo estados de ánimo para generar actitudes y respuestas positivas; aprendiendo a evaluar el 'costo emocional' de situaciones y acciones; desarrollando destrezas sociales, forjando y manejando relaciones con clientes, proveedores, colegas, etc.; realizando un plan de aplicación en el terreno de nuestra esfera de influencia empresarial y laboral, extendiéndolo a la vida familiar y social.

De hecho, la estructura emocional básica **puede ser modificada mediante una toma de conciencia y cierta práctica**: los circuitos neurológicos involucrados pueden alterarse o reforzarse con la repetición de ciertos hábitos. Allí se abre una oportunidad única para desarrollar la Inteligencia Emocional: la infancia y la adolescencia son dos momentos críticos, **pero en la madurez la mayoría de las personas pueden educar con ventaja sus emociones**.

El aprendizaje es capaz de moldear, en definitiva, algunos **aspectos importantes de la realidad emocional individual y colectiva**.

La aptitud emocional no se puede mejorar de la noche a la mañana, porque el cerebro emocional tarda semanas y meses en cambiar sus hábitos, no horas y días. **Para llegar al punto en que un hábito nuevo reemplaza a otro se requiere cierta práctica**. Los estudios clínicos realizados sobre cambios de conducta demuestran que, cuanto más tiempo pasa alguien esforzándose por cambiar, más durable será ese cambio.

Cuando la persona tiene un conocimiento eficaz sobre la Inteligencia Emocional puede encauzar, dirigir y aplicar sus emociones, **permitiendo así que las mismas trabajen a favor, y no en contra de su personalidad**.

De esta forma, las emociones pueden guiar todas las actitudes de nuestra vida hacia pensamientos y hábitos constructivos, **que mejoren en forma absoluta los resultados finales que queremos alcanzar**.

Es un precioso instrumento para solucionar desde una situación desagradable con un empleado que trabaja con nosotros, o finalizar un trato con un cliente particularmente difícil, hasta resolver en forma definitiva y tranquila las difíciles situaciones familiares que muchas personas viven como algo destructivo, cansador y frustrante.

A causa de que las emociones, los pensamientos y las acciones se entrelazan, **nuestras estrategias para forjar una educación emocionalmente inteligente deben hacer uso de varios principios a la vez**. No se trata de un procedimiento simplista ni demasiado complejo, sino meramente **realista y prácticas.**

La indispensabilidad de la inteligencia emocional en un momento de CAMBIO

Todo cambio es estresante por definición. Aún cuando sea bien recibido, **todo cambio altera la estabilidad**. Para afrontar cualquier cambio debemos entender y manejar el estrés que inevitablemente se presenta en nuestra vida. Todos podemos regular el grado de estrés que experimentamos, manejando la cantidad de cambio que estamos dispuestos a tolerar.

Es importante entender que cualquier cambio puede producir consecuencias tanto deseables como indeseables. Trabajando con personas que están viviendo circunstancias traumáticas, como un incendio o un desastre natural, los profesionales han aprendido que las crisis pueden tener consecuencias positivas o negativas. Cuando atravesamos una crisis, la consecuencia puede ser el deterioro en nuestra capacidad de funcionar eficazmente. O, por el contrario, puede ser un mejor funcionamiento y un mayor desarrollo de nuestras potencialidades. Toda crisis implica **desequilibrio y cambio**. Todo depende de la forma como la afrontemos y nos sobrepongamos a ella.

Hay incluso crisis que **se pueden percibir como ataques a nuestra misma esencia psicológica**. Lo que en ese momento el destino nos exige es una redefinición de nosotros mismos, un redescubrimiento de significado, y una renovación de nuestro compromiso con lo que hayamos elegido como lo más importante de nuestra vida.

Emociones auténticas y rebusques

Las emociones son fenómenos psicofisiológicos que representan modos de adaptación a ciertos estímulos ambientales o de uno mismo.

- ✓ Psicológicamente, las emociones alteran la atención, hacen subir de rango ciertas conductas en la jerarquía de respuestas del individuo y activan redes asociativas relevantes en la memoria.

- ✓ Fisiológicamente, las emociones organizan rápidamente las respuestas de distintos sistemas biológicos, incluyendo expresiones faciales, músculos, voz, actividad del SNA y sistema endocrino, a fin de establecer un medio interno óptimo para el comportamiento más efectivo.

- ✓ Conductualmente, las emociones sirven para establecer nuestra posición con respecto a nuestro entorno, impulsándonos hacia ciertas personas, objetos, acciones, ideas y alejándonos de otras. Las emociones actúan también como depósito de influencias innatas y aprendidas, poseyendo ciertas características invariables y otras que muestran cierta variación entre individuos, grupos y culturas (Levenson).

El rebusque es una emoción o conducta inadecuada que reemplaza una emoción auténtica no permitida, o que no fue respondida adecuadamente.

EMOCIÓN AUTÉNTICA	"REBUSQUE" MÁS FRECUENTE
Alegría, placer	Culpa
	Ansiedad
	Falso miedo
	Falsa tristeza
Afecto, amor	Inadecuación, Ansiedad
	Falsa rabia
	Celos
Miedo	Falsa alegría
Tristeza	Falsa alegría
	Falsa rabia, resentimiento
	Ansiedad
Rabia	Falsa alegría
	Ansiedad, Falsa tristeza
	Culpa

Inteligencia emocional y aptitudes requeridas

Entendemos por inteligencia emocional la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás.

Aptitud personal ESTAS APTITUDES DETERMINAN EL DOMINIO DE UNO MISMO
Autoconciencia CONOCER LOS PROPIOS ESTADOS INTERNOS, PREFERENCIAS, RECURSOS E INTUICIONES. *Conciencia emocional.* Reconocer las propias emociones y sus efectos. *Autoevaluación precisa.* Conocer las propias fuerzas y sus límites. *Confianza en uno mismo.* Certeza sobre el propio valor y facultades. **Autorregulación** MANEJAR LOS PROPIOS ESTADOS INTERNOS, IMPULSOS Y RECURSOS. *Autocontrol.* Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales.

Confiabilidad. Mantener normas de honestidad e integridad.
Escrupulosidad. Aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
Adaptabilidad. Flexibilidad para manejar el cambio.
Innovación. Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

Motivación

TENDENCIAS EMOCIONALES QUE GUÍAN O FACILITAN LA OBTENCIÓN DE LAS METAS
Afán de triunfo. Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.
Compromiso. Aliarse a las metas del grupo u organización.
Iniciativa. Disposición para aprovechar las oportunidades.
Optimismo. Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses.

Aptitud social
ESTAS APTITUDES DETERMINAN EL MANEJO DE LAS RELACIONES

Empatía
CAPTACIÓN DE SENTIMIENTOS, NECESIDADES E INTERESES AJENOS
Comprender a los demás. Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones.
Ayudar a los demás a desarrollarse. Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
Orientación hacia el servicio. Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
Aprovechar la diversidad. Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.
Conciencia política. Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

Habilidades sociales
HABILIDAD PARA INDUCIR EN LOS OTROS LAS RESPUESTAS DESEABLES.
Influencia. Aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
Comunicación. Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
Manejo de conflictos. Negociar y resolver los desacuerdos.
Liderazgo. Inspirar y guiar a grupos e individuos.
Catalizador de cambios. Iniciar o manejar el cambio.
Establecer vínculos. Alimentar las relaciones instrumentales.
Colaboración y cooperación. Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
Habilidades de equipo. Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

El autocontrol

El autocontrol emocional es la capacidad que nos permite controlar a nosotros mismos nuestras emociones y no que estas nos controlen a nosotros, sacándonos la posibilidad de elegir lo que queremos sentir en cada momento de nuestra vida.

Nosotros somos los actores o hacedores de nuestra vida ya que de las pequeñas y grandes elecciones depende nuestra existencia; tenemos la importante posibilidad de hacer feliz o no nuestra vida, a pesar de los acontecimientos externos.
Esos acontecimientos no son los que manejan nuestra vida, sino nosotros mismos, como sujetos activos manejamos nuestra felicidad dependiendo de la INTERPRETACION que hacemos de ellos.

Somos lo que pensamos y si aprendemos a controlar nuestros pensamientos también así podremos controlar nuestras emociones. Todas las sensaciones llegan precedidas por un pensamiento y sin la función del cerebro no se pueden experimentar sensaciones.

Si se controlan los pensamientos…y las sensaciones y sentimientos vienen de los pensamientos, entonces ya se es capaz de tener un autocontrol emocional.

Hay cuatro cuestiones fundamentales:

- ✓ Hallarse relajado y conectado con los otros para que fluyan las habilidades.
- ✓ Tener estrategias de recuperación en situaciones difíciles para mantener o recobrar su bienestar.
- ✓ Aprender de su experiencia para mejorar constantemente.
- ✓ Manejar las críticas y las presiones que a la larga podrán obstaculizar su accionar

Algunas técnicas para lograr el autocontrol:

ORGANIZAR: sabiendo que sus ideas están bien organizadas, se sentirá más seguro y esto permitirá que su energía se concentre en lo que usted haga.

RESPIRACIÓN: cuando sus músculos se tensen y usted se sienta nervioso, lo primero que debe hacer es sentarse, apoyando su espalda, pies y manos. Inhale brevemente y exhale en cuatro tiempos (cuente hasta cuatro) varias veces. Esto lo tranquilizará.

CONCENTRARSE EN LA RELAJACIÓN: en lugar de pensar en la tensión, concéntrese en la relajación. Mientras respira dígase a sí mismo en el momento de inhalar: "Estoy"... y cuando exhale: "...relajado...". Trate de quitar de su mente todo, excepto la repetición de "estoy relajado" y haga éste ejercicio tres o cuatro veces.

Automotivación

Automotivarse es moverse a sí mismo a hacer aquello que corresponde hacer. Es generar en nosotros mismos la energía necesaria para hacer algo que deseamos realizar o consideramos que debemos realizar.

No siempre implica la satisfacción o gusto por su realización, a veces tiene que ver con compromisos asumidos con otros. Por ello consiste en asumir la propia responsabilidad por la motivación y disposición al rendimiento. Cada uno de nosotros es responsable por su propia motivación. Lo fácil y cómodo es echar culpas afuera y proyectar nuestra responsabilidad. Es cierto que hay factores externos que influencian positiva o negativamente, pero la responsabilidad principal es nuestra. Cuando no nos sentimos suficientemente motivados hay que afrontar la situación y buscar de forma constructiva la solución al problema.

La automotivación requiere disponer de una energía que hay que generarla y potenciarla en nuestro interior. Existen dos formas de incrementar nuestra motivación: la pasiva – esperar que nos motiven otros- y la activa – motivarnos a nosotros mismos-.

Es importante conocerse a sí mismo y saber que es lo que nos mueve en mayor medida. Por lo general a las personas les mueve el interés, el beneficio, el miedo, pero sobre todo las metas, propósitos, proyectos, ilusiones. El crecimiento de la personalidad y desarrollo de la automotivación se potencia cuando realizamos actividades que nos producen disfrute, o cuando nos ofrecen actividades desafiantes para actuar, que requieren el perfeccionamiento de nuestras capacidades.

La automotivación está condicionada por cuatro factores:

- Básicos: trabajo y actitud. Son determinantes de la propia motivación, no están sujetos a influencias.
    - Si el trabajo nos llena y nos permite crecer profesionalmente, estamos en buen camino. El trabajo se entiende aquí como acto creativo, estimulante, que genera desafíos. Un indicador clave es el nivel de entusiasmo y ganas de superación con la que nos enfrentamos día a día en el trabajo, descubrir la parte positiva, tener satisfacción por el trabajo bien hecho, establecer metas motivantes, obtener pequeños logros y satisfacciones, descubrir la utilidad de nuestro trabajo, disfrutar del trabajo.
    - Actitud: positiva y constructiva a pesar de las dificultades, la historia personal y profesional de cada uno, la etapa de la vida en la que nos encontramos, el estilo personal, los valores son aspectos que configuran nuestra personalidad y actitud con que enfrentamos las situaciones.
      Por ello esta actitud se centra en pensar en positivo, eliminar las percepciones negativas, buscar la oportunidad de aportar algo nuevo en cada momento, propiciar nuestro crecimiento personal y profesional, desarrollar un optimismo realista frente a los retos, reforzar la autoestima.

- Complementarios: el jefe y la cultura de la empresa. Estos factores se los denomina influyentes, ya que ejercen influencia notable en el desarrollo de la motivación interna. Se hallan al margen de la persona peor la afectan directamente.

- A los jefes les corresponde la responsabilidad de crear entornos de trabajo donde sus colaboradores además de cumplir con sus obligaciones, tengan un espacio de desarrollo y crecimiento personal.
  Debe procurar crear el marco más adecuado para que cada uno pueda encontrar por sí mismo las mejores condiciones para satisfacerlas.
- La cultura de la empresa, partiendo de condiciones dignas de trabajo, los elementos de participación y clima laboral influyen directamente en la motivación.

Podemos también trabajar sobre los soportes de la automotivación:

- Poseer una visión, que la constituye la meta que tenemos, el sueño que queremos conquistar. Es la posibilidad de visualizar un proyecto unido a la capacidad de elegir. Tener una visión de destino final, aumenta la probabilidad de alcanzar lo que se pretende, concentrar los esfuerzos y avanzar dando sentido y razón a nuestras acciones.
- Disciplina: sin embargo no podemos quedarnos en el sueño, debemos pasar a la acción. EL logro de metas requiere trabajo y esfuerzo.
- Pasión: para sobrellevar las dificultades, fuente y motor de la visión y la acción. Desarrollar la confianza en nuestras capacidades y el optimismo. Lo esencial es saber lo que se quiere y disfrutar con lo que se hace.
- Conciencia: las personas tenemos la posibilidad de elegir, la capacidad de optar no es neutra, se vincula a valores y posiciones diferentes. La conciencia nos alerta sobre que el fin no justifica los medios, es el espacio para la ética

Iniciativa

Es un hábito de efectividad que representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social de la persona humana.
Este es el hábito de la conciencia y conducta de responsabilidad, el que resulta determinante en cada persona para comprender sus realizaciones y frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros.

Es muy importante entender que entre los estímulos, procedentes del ambiente externo e interno, y las respuestas, manifestadas en conductas observables o no, existe la libertad interior de decidir. Esta es evidentemente una postura no determinista, tal como el propio Víctor E. Frankl la señalara al considerarla la última de las libertades humanas.
Al hombre se le puede despojar de todo salvo la de elegir sus valores de actitud frente a las circunstancias de su propia vida. Una lección magistral de libertad interior de elegir la dio el propio Frankl a raíz de su dolorosa experiencia durante sus años de confinamiento (1942 - 1945) en cuatro campos de concentración nazi. Su extraordinario libro: Un psicólogo en un campo de concentración (1946), publicado después con el título de: El hombre en busca de sentido, siempre perdurará como uno de los más valiosos legados de valor y esperanza humanas en las condiciones más difíciles de soportar para un ser humano.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre lo que constituye el hábito de la responsabilidad, son los siguientes:

- Valore positivamente la proactividad porque su práctica cotidiana le significará también mayor libertad personal.
- Acepte nuevos retos que lo desafíen a cuestionar y romper su precaria seguridad para desarrollarse cada vez más.
- Supere con decisión y valor las barreras internas y externas que le impiden actuar en forma proactiva.
- Anticípese al futuro diseñando con creatividad y oportunidad acciones preventivas.
- Actúe con suma responsabilidad en su trabajo como un camino inteligente para progresar.
- Reafirme día a día la responsabilidad que tiene sobre su propia vida.

Proactividad y Reactividad

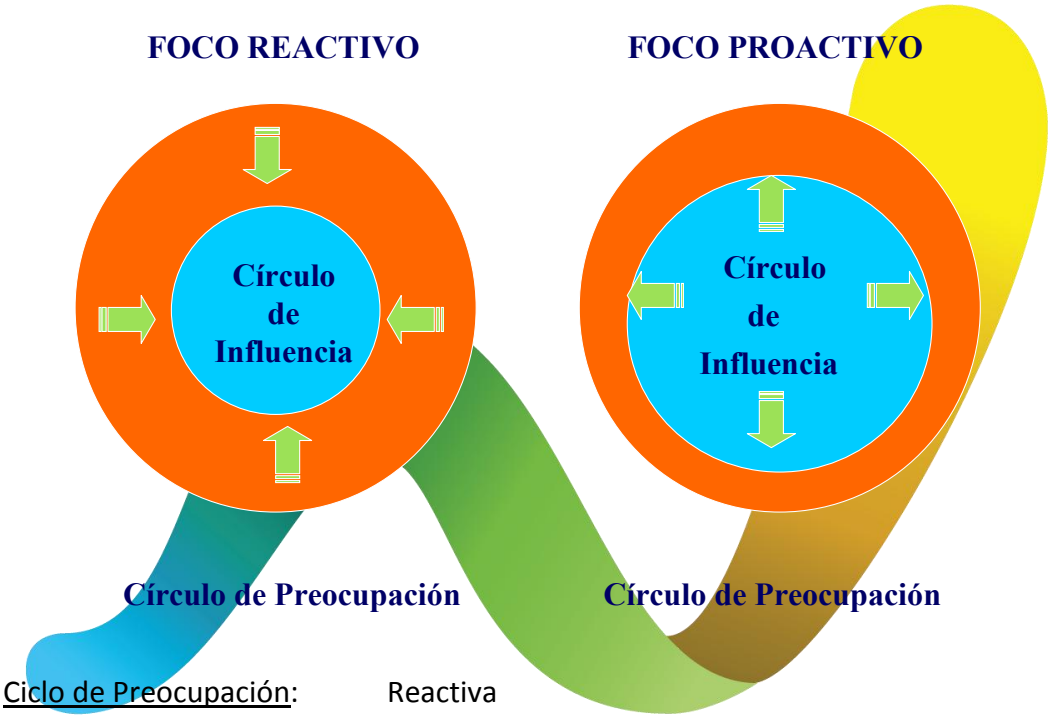
Lo que nos vuelve proactivos es lo que Víctor Frankl llama “la última de las libertades humanas”, al descubrimiento de que otros pueden controlar totalmente nuestro entorno, ya sean personas o situaciones, a que podemos estar llenos de problemas, a que podemos estar sin trabajo, a que podemos estar pasando una crisis económica muy fuerte, a que podemos estar muy delicados de salud. Pueden pasar muchas cosas en nuestro entorno, pero nosotros somos totales y absolutos dueños de cómo queremos sentirnos o reaccionar

ante esos estímulos. Esto es, entre el estímulo y la respuesta, cada uno de nosotros tiene la libertad de decidir cómo queremos reaccionar. La palabra proactividad nos vuelve responsables de nuestras propias vidas y de nuestra actitud ante ésta

Aquí ya no se trata de culpar a nada ni a nadie de nuestra felicidad o conducta, depende de nuestra decisión para serlo y quitarle el poder a todo lo demás de nuestra actitud ante la vida.

El autor habla del opuesto a la proactividad y es el hecho de ser reactivos, **reactivos porque reaccionamos y nos sentimos afectados y mal humorados por el clima, por las calificaciones de nuestros hijos, por la inflación. Si nuestro entorno está bien, nosotros estamos bien, si nuestro entorno está mal, nosotros reaccionamos automáticamente como consecuencia de lo que sucede.**

- **porque se nos cerró un coche en el tránsito, porque se nos olvidó echarle gasolina al coche y ahora que tenemos prisa hay que pasar primero a cargar el tanque,**
- **porque el de atrás nos tocó la bocina, porque uno se pasó el semáforo y tuvimos que frenar,**
- **porque nos subieron la cuota de la renta, porque es mes de pago de impuestos.**



Ciclo de Preocupación: Reactiva
Cosas sobre las que no podemos actuar
Víctima

Círculo de Influencia: Proactivo
Cosas sobre las que puedo actuar
Responsable

Si trabajamos en nuestro Círculo de Preocupación, otorgamos a las cosas el poder de controlarnos.
Si trabajamos en nuestro Círculo de Influencia, podemos cambiar el contexto.

INTERDEPENDENCIA: Paradigma del nosotros - Efectivo
INDEPENDENCIA: Paradigma del yo - Proactivo
DEPENDENCIA: Paradigma del tú - Reactivo

CAMBIO = ELECCIÓN = OPORTUNIDAD

Ahora, un punto muy importante que hay que aclarar, el hecho de no sentirnos afectados por lo que nos suceda no significa que nos volvamos unos conformistas que no movamos un dedo para conseguir lo que queremos, no significa perder la iniciativa para hacer las cosas o para resolver los problemas. Esto no es sentarse plácidamente a ver cómo pasa la vida sin que nosotros seamos más que espectadores en ésta. Nosotros tenemos tanto metas como problemas.

El común denominador en ambos es que tanto las metas como los problemas son situaciones por resolver. Aquí la idea es esta, toma las riendas de tu vida, decide lo que quieres hacer y cómo lo vas a hacer, simplemente no permitas que los pequeños o grandes tropiezos con los que te encuentres amarguen tu existencia. Tropiezos y dificultades siempre vamos a tener, y éstos son solamente el indicativo que el camino que estás tomando no es el correcto, que hay que cambiarlo. Pero si esperamos a ser felices en el momento en que tenemos nuestros problemas resueltos o nuestros objetivos logrados, nos vamos a ver toda nuestra vida persiguiendo una felicidad que nunca va a llegar.

Las personas proactivas tienen una conducta que se basa en valores, y no es producto de las condiciones ni esta fundada en el sentimiento. La capacidad para subordinar los impulsos a los valores es la esencia de la personalidad proactiva. Los proactivos son soluciones para los problemas, y no problemas ellos mismos, toman la iniciativa de hacer siempre lo que resulte necesario, congruentes con principios correctos, y finalmente realizan la tarea.

Las personas reactivas suelen dejarse afectar por el ambiente social, por el clima social. Cuando se las trata bien se sienten cómodas, cuando se las trata mal se vuelven defensivas o autoprotectoras. Son aquellas personas que se dejan influir por los otros, permitiendo que los defectos de las otras personas los controlen

PROACTIVO	REACTIVO
✓ Examinaremos nuestras alternativas. ✓ Puedo optar por un enfoque distinto. ✓ Controlo mis sentimientos. ✓ Puedo elaborar una exposición efectiva. ✓ Elegiré una respuesta adecuada. ✓ Elijo. ✓ Prefiero. ✓ Pase lo que pase.	✓ No puedo hacer nada. ✓ Yo soy así. ✓ **Me vuelvo loco.** ✓ No lo permitirán. ✓ Tengo que hacer eso. ✓ No puedo. ✓ Debo. ✓ Si...

El valor de la empatía

Cada vez que nos acercamos a las personas esperamos atención y comprensión, dando por hecho que seremos tratados con delicadeza y respeto. Pero, ¿cuántas veces procuramos tratar a los demás de la misma forma?

Debemos reconocer que en medio de nuestras prisas y preocupaciones nos volvemos egoístas y olvidamos que los demás también tienen algo importante que comunicarnos.
El valor de la empatía nos ayuda a recuperar el interés por las personas que nos rodean y a consolidar la relación que con cada una de ellas tenemos.
La empatía es el esfuerzo que realizamos para reconocer y comprender los sentimientos y actitudes de las personas, así como las circunstancias que los afectan en un momento determinado.

Es muy común escuchar que la empatía es la tendencia o actitud que tenemos para ponernos en el lugar de los demás e identificarnos plenamente con sus sentimientos. Sin embargo, esto tiene el riesgo de dejar a la empatía en un nivel meramente emocional: "si siento lo mismo que el otro, entonces hay verdadera empatía".

La realidad es que la empatía no es el producto del buen humor con que despertamos, como tampoco del afecto que nos une a las personas. Si esta combinación fuera común, siempre estaríamos disponibles para escuchar a los demás y dejaríamos momentáneamente nuestras ocupaciones, pensamientos y preocupaciones para atender a quienes nos rodean.

Desgraciadamente las circunstancias pocas veces son tan favorables, por eso la empatía es un valor que se vive habitualmente, totalmente independiente de nuestro estado de ánimo y disposición interior.

La empatía se facilita en la medida que conocemos a las personas, la relación frecuente nos facilita descubrir los motivos de enojo, alegría o desánimo de nuestros allegados y su consecuente modo de actuar. Esto se manifiesta claramente entre padres e hijos, en las parejas y con los amigos donde la relación es muy estrecha, quienes parecen haber adquirido el "poder de adivinar" que sucede antes de haber escuchado una palabra, teniendo siempre a la mano la respuesta y el consejo adecuados para la ocasión.

Aún así, este valor debe superar ciertos obstáculos: el cansancio, el mal humor, el dolor de cabeza y las preocupaciones propias del trabajo y el estudio. En casa se nota cuando los padres prestan poca atención a los "pequeños" problemas o alegrías de sus hijos, con su actitud -y muchas veces sin querer- procuran evadir esa molestia e inoportunidad para encerrarse en sí mismos; en la pareja cuando alguno da monosílabos, gestos o sonidos guturales como respuesta; cuando tenemos tantos problemas, y lo que menos deseamos es escuchar lo bien o lo mal que les sucede a

los demás.

El problema es dejarnos llevar por nuestro estado de ánimo y obstinarnos en permanecer en nuestro mundo, damos a todo lo que ocupa nuestra mente la máxima importancia, comportándonos indiferentes y poco amables; queremos ser entendidos sin antes intentar comprender a los demás. Por tanto, la empatía implica generosidad y genuina comprensión: para olvidarnos de nosotros mismos y hacer el esfuerzo por considerar los asuntos y sentimientos que los demás quieren participarnos.

Debemos ser enérgicos y afirmar que la empatía como valor - y al igual que todos los valores - no hace diferencias entre personas, es una actitud propia de la personalidad, siempre abierta y dispuesta a las necesidades de los demás.

La empatía nos da un sin fin de posibilidades, primero hacia nuestros semejantes, quienes buscan con quien compartir y confiar sus problemas, alegrías, triunfos y fracasos, ser escuchados y comprendidos. De esta forma tenemos la inmejorable oportunidad de procurar el bienestar, desarrollo y perfeccionamiento de las personas, lo cual manifiesta el profundo respeto que les debemos.

Para nosotros, la empatía nos permite conocer y comprender mejor a las personas, a través del trato cotidiano, estamos en condiciones de mejorar en familia, obteniendo una mayor colaboración y entendimiento entre todos; con la pareja la relación es cada vez más estable y alegre; con los amigos garantiza una amistad duradera; con los conocidos abre la posibilidad a nuevas amistades; en la empresa ayuda a conseguir una mayor productividad al interesarnos por los empleados y compañeros; en la escuela se obtiene un mejor rendimiento por la relación que se tiene con los alumnos y entre ellos mismos.

El valor de la empatía desarrolla en nosotros la capacidad de motivar y encauzar positivamente a las personas; enseñar a tener ese interés por los demás y vivirlo habitualmente, es la mejor forma de transmitir empatía e identificarnos plenamente con los demás, cambiando radicalmente el entorno social en el que vivimos.

Vivir el valor de la empatía es algo sencillo si nos detenemos a pensar un poco en los demás y en consecuencia, aprenderemos a actuar favorablemente en todas las circunstancias.

Podemos concluir que la empatía es un valor indispensable en todos los aspectos de nuestra vida, sin él, sería muy difícil enriquecer las relaciones interpersonales; quien se preocupa por vivir este valor, cultiva simultáneamente entre otros: confianza, amistad, comprensión, generosidad, respeto y comunicación.

El ritmo de vida actual nos brinda pocas oportunidades de servir a los demás, de conocerlos y de tratarlos como es debido, la empatía se convierte en esa pieza fundamental que nos enriquece y nos identifica mejor como seres humanos.

Ecología Emocional[1]

Es el arte de gestionar nuestras emociones de tal forma que la energía que éstas generan sea dirigida a nuestro crecimiento personal, a la mejora de nuestras relaciones interpersonales y a la construcción de un mundo más armónico y solidario

Conangla y Jaume Soler, dos especialistas en inteligencia emocional dicen "El ser humano lleva millones de años viviendo en el planeta Tierra. La mayor parte del tiempo la relación con su mundo afectivo, de forma similar a su relación con el medio externo, no ha sido demasiado equilibrada.
Tenemos muchos indicios de ello: insatisfacción, insomnio, irritabilidad, represión, explosiones emocionales, fatiga, estrés y enfermedades psíquicas. También tenemos muchos signos de desequilibrio social que lo indican: la violencia y agresividad de unos contra otros, la falta de solidaridad entre los seres que compartimos el planeta, las prisas, la tensión, el egoísmo, los sentimientos generales de soledad y de infelicidad, y tantas otras señales que nos llevan a pensar que estamos realizando una gestión incorrecta de nuestro mundo emocional, de forma similar a la que estamos haciendo con los recursos del planeta."

Para ellos, buena parte de los conflictos de las personas en el mundo actual tienen un paralelismo con los problemas ecológicos. Al igual que se hace un mal uso de los recursos naturales, el hombre está utilizando de forma incorrecta sus propios recursos: las emociones. Pero, para Conangla y Soler, hay caminos para volver a ser "ecológico" y alcanzar la armonía con uno mismo y con las personas que le rodean: familia, hijos, pareja, amigos, sociedad... Todos los sentimientos e impulsos humanos, de la pasión al odio pasando por la ansiedad, pueden ser gestionados de forma adaptativa e inteligente.

El primer paso es saber qué nos está pasando: existen unas leyes de la "ecología emocional", semejantes a las leyes naturales, que ayudan a entender mejor nuestra dimensión emocional y relacional. Conangla y Soler afirman que si bien no elegimos lo que sentimos, sí que somos responsables de las acciones que se derivan de cómo canalizamos nuestra energía emocional. Si aprendemos a gestionar ecológicamente nuestras emociones será posible transformar situaciones aparentemente negativas como la soledad o el fracaso sentimental en oportunidades para crecer, superarnos y caminar hacia la felicidad.

Componentes

1 Editorial Amat. Dossier de prensa: La ecología emocional. Más allá de la inteligencia emocional. Mercè Conangla y Jaume Soler

- ✓ Abono emocional (o vitaminas emocionales): ayudan a crecer y ayudan a vivir. Proporcionan nutrientes y energía emocional: **agradecimiento, felicitaciones, sonrisas, abrazos, caricias, ternura...**

- ✓ Agujero en la capa de ozono: pérdida de protección en nuestro interior que hace recibamos algunos estímulos sin protección ni filtro alguno. Por ejemplo, juicios de valor, críticas, susceptibilidades...

- ✓ Biodegradable: emociones que hay que permitir que cambien, evolucionen o desaparezcan. En cambio, las "no biodegradables" pueden llegar a envenenarnos.

- ✓ Cartografía emocional: el mapa mental del mundo que utilizamos como guía en la vida diaria. Información con carga afectiva que señala zonas de peligro, de exploración, rutas adecuadas…Contiene la memoria emocional.

- ✓ Contaminación: afectos en mal estado, como el mal humor, irritación, enojo, desánimo, el rencor o el resentimiento. Se contagian y contaminan el clima emocional global.

- ✓ Conservas emocionales: situaciones agradables cuyo recuerdo podemos guardar para evocarlo cuando lleguen los malos tiempos

- ✓ Desierto: momento emocional en el que uno se siente en tierra yerma, solo y sin recursos.

- ✓ Efecto invernadero y lluvia ácida: emitimos partículas tóxicas y contaminantes que acaban rebotándonos en forma de lluvia ácida reduciendo a cenizas nuestra vida interior: El mal humor, las agresiones, el rencor, la envidia, los celos, la crítica constante, la queja, el victimismo, la tendencia a señalar siempre los defectos de los demás...

- ✓ Energía emocional: es el combustible que nos ayuda a vivir (automotivación, alegría, amor, ternura...)
- ✓ Reciclaje: transformación de un sentimiento que da la oportunidad de evolucionar y descubrir nuevas posibilidades de nuestro interior. Los celos pueden ser una oportunidad para detectar puntos de mejora y transformarse en más autonomía y seguridad; la envidia, en solidaridad y generosidad; la ira, en energía positiva...

- ✓ Reservas naturales y espacios protegidos: espacios de intimidad reservados a nosotros mismos. Nos ayudan a respirar y a disfrutar de una mejor calidad de vida. Deben expandirse a medida que crecemos.

Leyes de la Ecología Emocional

- ✓ Ley de la diversidad y riqueza de afectos: la vida natural depende de su diversidad y riqueza. (Todos los afectos son necesarios.)

- ✓ Ley de la interdependencia afectiva: toda las formas de vida dependen entre sí. (Somos sistemas de energía abiertos y nadie es emocionalmente autosuficiente. Todo lo bueno que hacemos tiene un impacto positivo en el Universo, lo desadaptativo perjudica a todos)

- ✓ Ley de la gestión ecológica de los recursos afectivos: todos los seres vivos y todos los recursos son limitados. (Hay que hacer una buena gestión de los afectos.
  Su mala gestión puede acabar agotándonos y destruyéndonos).

- ✓ Ley de la autonomía: Ayúdate a ti mismo y los demás te ayudarán.

- ✓ Ley de la prevención de dependencias: No hagas por los demás aquello que ellos pueden hacer por sí mismos.

- ✓ Ley del boomerang: Todo lo que haces a los demás, también te lo haces a ti mismo

- ✓ Ley del reconocimiento de la individualidad y la diferencia: No hagas a los demás aquello que quieres para ti, pueden tener gustos diferentes.

- ✓ Ley de la moralidad natural: No hagas a los demás aquello que no quieres que te hagan a ti.

- ✓ Ley de la autoaplicación previa: No podrás hacer ni dar a los demás aquello que no eres capaz de hacer ni darte a ti mismo.

- ✓ Ley de la limpieza relacional: Tenemos el deber de hacer limpieza de las relaciones que son ficticias, insanas y que no nos permiten crecer como persona.

Problemas intergrupales y conflicto

Schein, en su libro *Psicología Organizacional*, provee una breve pero interesante descripción de los problemas intergrupales en las organizaciones. Este sumario se basa en sus conceptos. Al ser los resultados sorprendentemente constantes, es posible predecir lo que ocurrirá generalmente como consecuencia de la competencia intergrupal. Estas predicciones están resumidas a continuación.

¿Qué ocurre *dentro* de los grupos?

Los miembros de cada uno de los grupos compitiendo comienzan a cerrarse entre sí y rápidamente aumentan sus sentimientos de lealtad y orgullo hacia el grupo.
Cada grupo se ve a sí mismo como el mejor y al grupo contrario como a un enemigo.
Bajo la presión de tiempos límite, el grupo acepta por voluntad propia un liderazgo más estructurado y autocrático. El clima en el grupo se caracteriza por el trabajo, en oposición a un ambiente de juego o lucha; tarea en lugar de entretenimiento.

¿Qué ocurre *entre* los grupos?

La conformidad se busca bajo presión y hay poca tolerancia hacia las desviaciones individuales.

Cualquier interacción que existiera entre los miembros de ambos grupos antes de la competencia se reduce y se vuelve más hostil. Cualquier comunicación que exista se vuelve muy selectiva, escuchándose solo comentarios que confirmen el estereotipo formado acerca del otro y que apoyen la posición propia.

¿Qué ocurre con los *ganadores*?

El clima en el grupo ganador puede definirse como feliz. Se liberan las tensiones; hay poco deseo de continuar con el trabajo. Las personas preferirían descansar y "dormir en sus laureles". Hay poco deseo de investigar conflictos anteriores y tal vez aprender de los mismos.
Generalmente, los ganadores no solo mantienen su cohesión previa, sino que la acrecientan. La excepción ocurre cuando el grupo no siente realmente que ganó, o cuando la decisión es difícil y la victoria no fue decisiva. Bajo estas condiciones, los ganadores frecuentemente actúan como perdedores.

¿Qué ocurre con los *perdedores?*

Inicialmente los miembros del grupo perdedor resuelven el hecho en una de dos formas posibles. Algunos grupos niegan la realidad -"No perdimos realmente. Fue una victoria moral." Otros grupos buscan un chivo expiatorio, alguien fuera del grupo para culpar por la derrota. Por ejemplo, frecuentemente se culpa a las reglas establecidas. Sin embargo, un grupo perdedor es también un grupo "flaco y hambriento". La tensión aumenta, se vuelven a analizar viejos conflictos, y el grupo profundiza y aprende mucho acerca de sí mismo como preparación para la próxima asignación.

¿Qué ocurre con los *mediadores* entre grupos?

El mediador a veces sufre un conflicto de roles importante entre ser un buen juez y un buen miembro de grupo. Los jueces frecuentemente tienen dificultad en ignorar la lealtad que sienten por su propio grupo y ser completamente neutrales. Si el grupo al que pertenecen resulta perdedor, sufren muchas dificultades para reincorporarse al mismo, y a veces soportan la carga de ser los chivos expiatorios (en una forma jocosa).

Las personas rara vez notan cuanta responsabilidad siente una persona cuando se le solicita que represente a un grupo y la tensión que resulta de ser colocado en tal

posición. Además, no siempre es clara cuanta libertad tiene el representante para ser él mismo, en contraposición a ser lo que el grupo espera o pretende de él. ¿Cuán flexible es la persona para desviarse del mandato del grupo en respuesta a cambios en la situación? Finalmente, si el grupo pierde, el representante frecuentemente se siente culpable y responsable.

La mayoría de las personas han vivido instancias donde demasiado conflicto ha paralizado a los grupos. Sin embargo, los conflictos que no se expresan o manifiestan pueden ser igualmente disfuncionales. Brown sostiene que el conflicto entre grupos existirá por su misma naturaleza y que la tarea del gerente no necesariamente es eliminarlo sino mantenerlo en los niveles adecuados a la tarea. Demasiado conflicto puede generar posiciones "a la defensiva" y una cierta inhabilidad para trabajar colaborando hacia las metas de la organización. Demasiado poco conflicto puede paralizar la creatividad y generación de ideas. El conflicto muchas veces es reprimido cuando hay diferencias de poder entre grupos, ya que el grupo de menor poder encuentra demasiado riesgoso manifestar sus puntos de vista ante un grupo de mayor influencia.

El gerente que desee manejar el conflicto en forma productiva necesita desarrollar habilidades para diagnosticar situaciones disfuncionales en ambos extremos. Muchos conflictos en la sociedad (raza, sexo, edad) requieren que el gerente eficaz esté al tanto de estos conflictos superiores, determinando lo más claramente posible hasta qué punto su organización los avala, y trabajando para cambiar estas actitudes, conductas y estructuras que los institucionalizan.

El conflicto intergrupal es fácil de inducir. Otro asunto es hacer públicos los conflictos y luego manejarlos efectivamente. Se ha demostrado que, generalmente, una vez que comienza el conflicto entre grupos, es muy difícil reducirlo. [2] La estrategia de determinar un enemigo común o un objetivo superior común es útil, pero debe realizarse un gran esfuerzo para sobrellevar las consecuencias negativas que ya se han generado cuando estas estrategias son factibles. Existen técnicas educacionales que se utilizan con éxito para ayudar a las organizaciones a resolver el conflicto intergrupal con consecuencias disfuncionales.

Dadas las dificultades existentes para reducir la competencia intergrupal, las estrategias de Schein para eliminarla en primera instancia son muy importantes. Schein sugiere cuatro pasos que se demostraron útiles para evitar las consecuencias disfuncionales del conflicto intergrupal en las organizaciones.

1. Darle una *importancia relativa mayor a la efectividad de la organización total* y al rol que tienen los departamentos para contribuir a la misma; los departamentos

[2] La realidad de esto no está más clara que en nuestros esfuerzos por combatir años de prejuicios y discriminación racial.

son evaluados y recompensados en base a su *contribución al esfuerzo total* más que en función de su efectividad individual.

2. Estimular una *alta interacción y comunicación frecuente* entre los grupos para solucionar problemas de coordinación y colaboración intergrupal; se otorgan *recompensas en parte según la ayuda* que los grupos se dan entre sí.

3. Generar una *rotación frecuente de los miembros* de los grupos o departamentos para estimular altos grados de comprensión mutua y solidaridad por los problemas ajenos.

4. *Evitar situaciones ganador-perdedor.* Nunca debe colocarse a los grupos en la posición de competir por la misma recompensa organizacional. Debe ponerse el énfasis en acumular recursos para maximizar la efectividad de la organización; las recompensas se dividen equitativamente entre todos los grupos o departamentos.

Cooperación e Interacción

En la actualidad se requiere de las personas que no sólo cumplan con sus tareas sino que, en sus trabajos, resuelvan problemas multidimensionales. En esas condiciones, se comienza a hablar de "trabajo en equipo", de equilibrar cooperación e interacción.
Decimos **cooperación** cuando las personas se ponen de acuerdo para hacer algo juntos, a veces compartiendo, otras veces acordando.
A la cooperación se opone la interacción, en la que diversas personas trabajan unas contra otras para alcanzar metas mutuamente excluyentes.
A menudo, sin embargo, se concluye que la diferencia entre cooperación e interacción es una percepción: si las personas piensan que una meta es "compartible", se pueden crear condiciones de cooperación, mientras que si la meta es percibida como "no compartible", se produce una situación en la cual sólo una de las partes puede ganar y es probable que surja interacción.

Tanto cooperación como interacción pueden ser positivas o negativas.

La **cooperación funcional** es aquella que contribuye a que todos los involucrados alcancen logros mejores, más rápida o inteligentemente, lo que resulta en mayor credibilidad, confianza y respeto.
Por otro lado, la **cooperación disfuncional** sugiere la tendencia a confabular para evitar esfuerzos o demandas, por ejemplo porque el otro es más poderoso, se le tiene miedo, o no se cree que estén dadas las circunstancias para hacer valer lo que uno defiende.

Como contraparte la **interacción funcional** se da cuando las personas se esfuerzan en descollar para alcanzar metas excelentes que contribuyen al desarrollo de la persona y de la organización.

Hablamos de **interacción disfuncional** cuando el esfuerzo está puesto en impedir que el otro alcance una meta: por ejemplo el caso de vendedores que, con el fin de destacarse individualmente no divulgan prácticas de trabajo que los benefician personalmente.

La **cooperación funcional** ayuda a construir relaciones basadas en la solidaridad, reconociendo y aceptando los aportes de cada uno. En una empresa es la base de la reciprocidad, ya que sin ella, cada sector, cada nivel jerárquico, quedarían aislados e inoperantes.
Cuando se logra, pueden potenciarse las fortalezas de cada individuo, en cada función.
Cuando se crean las condiciones para que así sea, las personas se estimulan a ser creativos, a generar ideas, abordajes y soluciones.

Jamás una sola persona podría hacer lo que hacen en forma colaborativa quienes ocupan los diversos roles de una empresa.

Además, emotivamente, la cooperación produce sinergia, ya que multiplica talentos y recursos accesibles al equipo. Al alentarse mutuamente, las personas alcanzan logros imposibles de imaginar con la mera enunciación de los recursos existentes: la motivación crea insumos de la nada.

Finalmente, cuando la gente trabaja cooperativamente, surgen naturalmente el humor, el coraje y aparecen los valores necesarios en períodos de tormenta.
Si uno compara la suma del trabajo de individuos aislados, con la multiplicación que genera la cooperación, reconoce que la unión produce aplomo: cada uno se siente apoyado por los otros.

La **interacción funcional** contribuye a que una persona afirme su identidad, a que se consolide como individuo, tome conciencia de su singularidad, de sus fortalezas y debilidades, poniéndolas a prueba en un contexto en el que actúan otros como él/ ella.
La interacción ayuda a desarrollar responsabilidad porque coloca a la persona frente a consecuencias de sus propias acciones, ya que si triunfa puede atribuir su éxito a sus aportes y, si fracasa puede asumir el peso que le corresponde.
Esto es vital en una empresa, porque si entendemos por responsabilidad la evaluación realista de lo que cada uno ha contribuido a un logro o, ha sido responsable por un fracaso, a menos que una persona desarrolle un sentido de la responsabilidad, su idoneidad y su compromiso en cualquier tarea que se le asigne, serán bajos.
A medida que una persona desarrolla sentido de la responsabilidad, elabora sus propias medidas para lo que hizo bien y lo que necesita hacer para mejorar.

Esto debe distinguirse de quien colabora sólo por conformismo o por conveniencia, ya que éste no valora la cooperación, porque no la ejerce en función de valores personales.

Interactuar ayuda a desarrollar estándares internos: al hacerlo una persona aprende a elegir qué desea hacer, por qué desea hacerlo y cómo pronostica sus resultados.

Dominar este proceso aumenta su autonomía para establecer metas y dar los pasos requeridos para alcanzarlas.
La interacción es vital porque desarrolla la noción de excelencia: compitiendo, una persona adquiere motivación de logro.

Esto se explica en tanto, cuando uno tiene éxito desea perfeccionarse aún más y esto ocurre no sólo ante metas impuestas por terceros, sino ante estándares y metas auto impuestos. Crece así la idea de mejoramiento continuo: la capacidad de interactuar se internaliza y se vuelca a mejorar el futuro desempeño.
Al interactuar, la persona se afianza y descubre nuevas formas innovadoras de analizar su trabajo, de resolverlo, de asumir decisiones de más riesgo. Valora su propia originalidad, sabe que piensa por sí mismo, desarrolla su propio marco conceptual y consolida su independencia.
Por lo tanto la interacción funcional contribuye a que las personas alcancen lo que podríamos llamar “independencia coordinada”, ser un individuo autónomo acompañado por otros similares a él / ella, en tanto no se planta “en contra de personas”, sino “a favor de proyectos”, con lo cual se respeta la identidad de cada uno mientras se construye un emprendimiento mayor.

La interacción desarrolla	La cooperación desarrolla
• Sentido de la identidad	• Solidaridad
• Sentido de la responsabilidad	• Ideas y soluciones nuevas
• Estándares internos	• Apoyo y esfuerzo
• Excelencia	• Sinergia
• Creatividad individual	• Acción colectiva
• Autonomía personal	• Pericias complementarias

TIME MANAGEMENT

¿Qué es el tiempo?

Decía Balzac: "***El tiempo es el único capital de las personas que no poseen otra fortuna que la inteligencia".*** El diccionario lo define como la "duración de un fenómeno", "duración limitada" o también, como "lugar o espacio para hacer algo".

Servan-Schreiber, por su parte, afirma que es aquello que mide una transformación. "Así, mientras el paso de un huevo crudo a duro es de cuatro minutos, la transformación del carbono 14 se mide en millones de años". Y continúa, "tendemos a medir el tiempo de acuerdo a nuestros propios cambios o a los de aquellas personas o cosas que nos rodean. El tiempo, para los humanos constituye un recurso no renovable que puede perderse y jamás ganarse, pero que siempre puede ser mejor aprovechado"[3].

2. Valor e importancia del tiempo

No siempre el **principio de escasez** otorga valor económico a las cosas. Y tal es lo que ocurre con nuestro tiempo. A pesar de la finitud de la vida humana, tanto desde el punto de vista personal como desde el profesional, no solemos hacer una utilización ventajosa de él. Es más, en muchas ocasiones las tareas u obligaciones familiares, sociales o laborales nos impiden disfrutar de la cuota de tiempo que deliberadamente debiéramos destinar a "perderlo".

Se trata de un tema poco estudiado en general, que ha recibido escasa atención por parte de las ciencias de la administración en particular, aunque algunos grandes tratadistas de management -como Peter Drucker o el premio Nobel, Herbert Simon- se han ocupado de asignarle significativa importancia en los resultados gerenciales.

Resulta increíble que sólo haya sido tratado excepcionalmente, porque con sólo pensar que el tiempo no es "stockeable", ya podemos evaluar la importancia de esta variable -nunca más apropiado el término- y su imprescindible asociación con productividad o rendimiento.

---

[3] Cómo dominar el tiempo, por Jean-Louis Servan-Schreiber, Emecé Editores, 1986.

Cada sociedad tiene una especial manera de valorizar el tiempo, dependiendo de múltiples factores culturales una visión más o menos "pasatista" del transcurrir de los acontecimientos. Así como la ética sajona ha acuñado la frase "el tiempo es oro", símbolo del altísimo valor que se le otorga, los españoles prefieren utilizar "tómate tu tiempo".

Lamentablemente, los argentinos -en su gran mayoría- no apreciamos con el justo valor su aprovechamiento o su desperdicio. Y cuando hablamos del tiempo laboral, esta observación cobra mayor crudeza: ¿o no es eso lo que ocurre cuando muchos empleados llegan puntualmente....a desayunar, o muchas empleadas....a maquillarse?

Pero mejor aún resulta la valorización del tiempo si distinguimos entre tiempo **presente** y **futuro** o, en otras palabras, acerca de cómo nuestras decisiones del presente afectarán nuestro futuro. Esto se puede dramatizar si pensamos que en EE.UU. -como consecuencia de un continuo desarrollo económico y de una creciente internacionalización de su comercio- se invirtió más en investigación en un año que en la primera mitad del siglo. ¿Cómo no vamos, entonces, a asignarle importancia al planeamiento a largo plazo?[4]

Es cierto que la inflación ha producido profundas distorsiones en las conductas económico-sociales y ha permitido que, aún sin una esmerada planificación, se hayan podido obtener beneficios significativos y, a veces, en mucho mayor medida que los obtenidos por empresas con cuidado planeamiento estratégico y táctico. Pero creemos que la tendencia hacia una creciente intercomunicación e internacionalización económicas, está alcanzando a todos los países y el modelo autárquico de post-guerra que se aplicó en algunos de ellos parece llegar a su fin. En el mundo, el correcto manejo de las herramientas de *management* representa una inversión tanto o más importante que el costo de las materias primas, y el peso de las ventajas diferenciales "naturales o estáticas" está diluyéndose en favor de las ventajas comparativas "adquiridas o dinámicas", como lo demuestran Japón y los países del sudeste asiático.

Hoy, el tiempo constituye un tema dominante cuando no de la máxima importancia. Hace algo más de un lustro se realizó en Francia una encuesta sobre "las principales fuentes de frustración". No dejará de sorprendernos que el problema "tiempo" ocupó el primer lugar con un cuarenta y tres por ciento, relegando al "dinero" a un distante segundo lugar con el veintisiete por ciento.

3. La relatividad del tiempo

El vuelo del avión Concorde desde París a Nueva York ha permitido al hombre concretar un viejo sueño: volver el tiempo atrás. Despega del aeropuerto de Roissy a las once y aterriza en el aeropuerto Kennedy a las

[4] La administración del tiempo, por James Mc Cay, Ed.Diana, 1979.

ocho, dándose el lujo sus privilegiados viajeros de llegar tres horas "antes" de haber partido[5].

Subjetivamente, el transcurrir del tiempo se vive en forma diferente. Vaya un ejemplo: en un cine, la película puede resultar interminable para algunos, mientras otros desean fervientemente que no llegue a su fin. Sin embargo, su proyección duró exactamente lo mismo para todos, inclusive para los transeúntes que están fuera de la sala. Lo mismo puede decirse de un instante de peligro o en el que nos acompañe la persona amada.

Servan-Schreiber nos propone el test "de los seis meses de vida", imaginando -aunque gocemos de buena salud- que nos quedan seis meses por delante y nada más. A continuación propóngase analizar qué experiencias no querría dejar de vivir en ese último semestre. Notará que le asaltan ideas que antes no habían pasado por su cabeza y que tal vez le convenga tomar en cuenta. Pero lo cierto es que esos meses nos parecerán en proyección bastante distintos que si no los hubiéramos considerado póstumos.

4. El tiempo y los servicios

Antes dijimos que el tiempo no puede ser almacenado o no puede "stockearse". Nadie podría dudarlo, ni aún los pasajeros del Concorde. Pero hay actividades que pueden, en cierta forma, recuperarlo, como, por ejemplo, en la industria manufacturera. En cambio, en materia de servicios, aquél que no se prestó, no se proveerá jamás.

Por suerte ello puede atemperarse y, en muchos casos, una corrección o cambio más o menos inmediato puede dar lugar a un efecto recobratorio bastante eficaz, pero lo que no podemos dejar de considerar es que, en el caso de los servicios, el factor tiempo representa un insumo particularmente sensitivo. Y en ellos **"el no dejes para mañana lo que puedes hacer hoy"** toma mucho mayor vigencia.

La carrera que no cursamos, la venta que no hicimos o el beso que no dimos cuando tuvimos nuestra oportunidad, tienen sabor a lo irrecuperable. Sólo extendiendo el horario de prestación es posible revertir -al menos un poco- una falla en la atención. Pero cuando por un instante, justificadamente o no, se desatienden las obligaciones, el tiempo pasa una factura inexorable.

Esto nos lleva al tema de la productividad en servicios y al efecto que en ella tienen las huelgas, los accidentes o las interrupciones de cualquier tipo. En todos los casos en que la prestación se encuentre deteriorada o paralizada, los efectos serán irreversibles. ¡Si lo sabemos los argentinos que tan habituados estamos a cortes de teléfono o de corriente!

---

[5] Servan-Schreiber, J., ob. cit.

5. El uso del tiempo

Cuando consideramos el uso o la administración del tiempo, inmediatamente se plantea la cuestión de que la mayor parte de las personas no tiene ni la más remota idea de lo que hace con él ni qué es lo que ha ocurrido con su tiempo gastado. Aunque uno no tiene por qué convertirse en un cronómetro humano, lo ideal sería aproximarse, al menos en parte, a ello. A quienes duden de esta recomendación o manifiesten escepticismo, les bastará con saber que son escasísimos los dirigentes de empresa que han alcanzado éxito duradero sin haberse detenido, en algún momento de sus carreras, a pensar, organizar y programar la inversión de su limitadísimo tiempo[6].

¿Es posible administrar el tiempo? Repetimos, no podemos detenerlo ni acumularlo, pero sí podemos aprovecharlo mejor e intentar dominarlo, poniéndolo a nuestro servicio. De cómo lo hagamos, dará lugar o no a que los acontecimientos gobiernen nuestros actos o, por el contrario, los podamos poner bajo control y así aumentar la eficacia con que tomamos decisiones.

6. La "pérdida" de tiempo

Naturalmente, cuando decimos "perdido" no nos estamos refiriendo a la pérdida económica o productiva, dado que el tiempo dedicado al ocio o al cuidado de la salud resultaría invalorable en términos económicos. Es aquél que ha sido aplicado -a nuestro pesar- a acciones o situaciones no previstas.

Hay ocasiones en que ello así ocurre y en las que no tomamos -o no queremos tomar- conciencia del desperdicio en el que estamos incurriendo. Esto constituye un sensible error, porque resulta tremendamente perjudicial ignorar la magnitud de una acción u omisión defectuosa, y ese desconocimiento estimulará la reincidencia o la persistencia en ellas.

En determinados momentos, distraer tiempo hasta puede ser saludable. Pero no medir o no estimar esa distracción seguramente deteriorará el manejo de la mejor arma gerencial: la intelectual.

A principios de los años 50, la televisión en Europa era un fenómeno marginal. Hoy, todo el mundo tiene un televisor y le dedica, en promedio, unas dos horas y media por día o sea, una décima parte de su improrrogable jornada. Pero lo concreto es que en los últimos cuarenta años, el número de horas trabajadas en el día, casi no ha variado y consecuentemente ese diez por ciento de televisión se ha alcanzado a costa de todo lo demás: descanso,

[6] Mc Cay, J., ob. cit.

distracciones, entretenimientos, afectos, relaciones sociales y, sobretodo, sacrificando la comunicación y la concentración[7].

Otros factores colaboran en ello, por ejemplo, el transporte. Cada vez resulta más distante el lugar de trabajo del de la vivienda y lo mismo ocurre con los centros de compra, colegio de los chicos, la casa de nuestros parientes y los lugares de entretenimiento. Y, como detalle curioso, algo que los economistas no contemplaron: **el consumo**. Porque el consumo necesita mucho tiempo y, aunque un mayor poder adquisitivo puede incrementar progresivamente su nivel, no hace lo mismo con el tiempo disponible[8].

Otro rubro destacado por Servan-Schreiber es el **"mantenimiento"**. "¿Cuánto tiempo dedica el propietario de un velero a la reparación de su casco o de su aparejo en relación con el ocupado en navegar? ¿Cuánto tiempo invierte el dueño de una piscina en limpiarla y en nadar en ella? ¿Cuánto tiempo precisa para mantener en condiciones una casa de veraneo o de fin de semana en comparación con el que se dedica a aprovecharla? Hay un total desaprovechamiento de las cosas: libros jamás leídos, discos escuchados unas pocas veces, vestimentas sin estrenar, videocassettes grabados y nunca vueltos a reproducir, patines, cortadoras de césped o bicicletas compradas por impulso o por una corazonada, sin haber evaluado, previamente, el tiempo que requeriría su uso."

Y continúa, "si queremos preservar nuestro espacio-tiempo vital, debemos aprender a decir que no, sin ofender." Ese es el otro gran tema que nos hace incurrir en pérdidas de tiempo. Y agrega: "frecuentemente actuamos como si fuera ilícito hacernos tiempo para nosotros mismos antes de satisfacer las necesidades de los demás y nos olvidamos del no puedo y el no sé."

"Estamos tan imbuidos de la idea de que todos los momentos que no son de acción pura constituyen un desperdicio que, instintivamente los clasificamos como vagancia improductiva. De ahí la desconfianza manifiesta hacia la reflexión previa, el tiempo para recuperar fuerzas, la meditación fecunda, la relajación o la adquisición de conocimientos no directamente útiles."

Es preciso que reflexionemos sobre estos factores y acerca de la forma y la medida en que ellos nos puedan estar afectando en nuestras funciones familiares y laborales o estar impidiendo una mejor calidad de vida personal. Las posibilidades de disfrutar están limitadas por la misma finitud de la vida, no agravemos entonces esa escasez permitiendo que todos ellos actúen caóticamente sobre nuestros comportamientos. Está en nuestras manos evitarlo.

---

[7] Servan-Schreiber, J., ob. cit.

[8] Servan-Schreiber, J., Ob. Cit.

7. El tiempo "libre"

Aunque dedicamos una buena parte de nuestra vida a los seres queridos y a las vocaciones inmateriales, cierto es que otra porción importante de ella está destinada a pensar en el dinero o en los bienes que pueden adquirirse con él. Dedicamos muchísimos momentos a reflexionar o a actuar sobre estos bienes "renovables" y nos olvidamos del tiempo, que es un bien irrecuperable.

Casi el 80% de nuestro día es absorbido por el descanso, el trabajo y la higiene personal. Lo que hagamos con el resto es crucial y sujeto a un delicadísimo equilibrio entre vida afectiva y social, entretenimientos, deportes, capacitación, vida pública, etc. Esto, sin contar imprevistos tales como compromisos comerciales, enfermedades propias y ajenas, trámites burocráticos o simplemente, más cansancio que de costumbre.

Siendo tan escaso el tiempo que podemos dedicar a algunos temas -que, tal vez, sea el que más nos importa-, ¿no merece la pena que le dediquemos un poco más de atención o de reflexión? Lo único que estamos recomendando es un poco de organización que permita mejorar el uso del tiempo "libre" y, de ser querido, su optimización.

Ya en la antigüedad, los pensadores griegos buscaban siempre obtener una cuota de lo que llamaban "estado ocioso", para poder desarrollar su actividad intelectual, reflexionar sobre cuestiones controvertidas, o bien para acciones de beneficencia. He aquí la clave: el "tiempo libre" requiere un sentido porque, en caso contrario, se producirá el síndrome del jubilado o el del fin de semana, en el que la sensación de soledad produce estragos en nuestra psiquis. Entendemos, entonces, por **tiempo libre**, el disponer provechosamente de lapsos aplicables al mejoramiento personal.

¿Para qué necesitamos el tiempo libre? Servan-Schriver nos da una lista de actividades que creemos muy conveniente reproducir:

a. Tiempo para el cuerpo: para prepararlo, entrenarlo, cuidarlo y comprender las satisfacciones que nos daría si nos ocupáramos un poco de él.

b. Tiempo para el ocio: cine, televisión, conciertos, teatro, cenas, recepciones, actos varios, juegos, deportes, cumpleaños, etc.

c. Tiempo para el placer (en el sentido sensual).

d. Tiempo para el consumo.

e. Tiempo para viajar.

f. Tiempo para descansar.

g. Tiempo para el amor.

h. Tiempo para los demás.

i. Tiempo para la familia.

j. Tiempo para leer.

k. Tiempo para aprender.

l. Tiempo para crear.

m. Tiempo para meditar.

n. Tiempo para la regresión.

o. Tiempo para la soledad.

8. Administrando el tiempo

*** La toma de decisiones**

La toma de decisiones es el tema clave y la tarea por antonomasia de toda función de dirección. Y aunque la calidad de las decisiones no mejora por más tiempo que se les dedique, una incorrecta administración de tiempos resiente su eficacia: lo urgente se privilegia sobre lo importante y se apunta más a "durar" o a "permanecer" que a cumplir con los objetivos, siendo común confundir las acciones de dirigir con las acciones de hacer.

Una buena orientación para la inversión del tiempo y su positiva repercusión en la toma de decisiones, la da la aplicación del sistema de Conducción por Objetivos. El método obliga a predeterminar una lista de acciones y tiempos, dispuestos en función de objetivos establecidos, lo que permite una periódica evaluación de las tareas de un gerente o funcionario y, principalmente, de la congruencia y aptitud de las decisiones tomadas o de las acciones ejecutadas.

De aquí surge que una de las responsabilidades más importantes que le compete a la alta dirección o gerencia es la acción tendiente a capacitar y estimular la eficaz utilización del tiempo de su grupo gerencial. Para que sus miembros puedan desempeñarse con solvencia en situaciones que enfrenten lo urgente versus lo importante o lo rápido versus lo exacto, es preciso desarrollar criterios sobre los que se debe educar, familiarizar e involucrar.

Muchos gerentes hacen cosas que no debieran hacer en absoluto por pautas culturales o actitudes inconscientes propias o por la cultura empresaria de la organización en que se desempeñan.

Trabajos científicos más o menos recientes han comprobado que todas las personas que despliegan alguna actividad se valen de ambos hemisferios

cerebrales[9]. En el lado izquierdo del cerebro se ubican los mecanismos del **pensamiento lógico y secuencial** o lógico-deductivo -en pocas palabras, lo que llamamos el orden mental-, mientras que en el hemisferio derecho se alojan los que corresponden al **pensamiento asociativo**, mediante el que se controlan los impulsos y arranques imaginativos y donde se da la simultaneidad para el tratamiento de la información[10].

Estas conclusiones han sido recientemente cuestionadas, al afirmarse que la creatividad es consecuencia de una gimnasia mental antes que de la función del hemisferio cerebral derecho. Lo cierto es que la actividad creativa requiere de tiempo y dedicación sistemática. Hace unos años, el diario La Nación entrevistó a los más encumbrados escritores argentinos y, entre otras preguntas, los consultó acerca de sus costumbres en materia de trabajo artístico. Todos respondieron que escribían en diferentes momentos del día, **todos los días**. La pretensión de disponerse a crear para que, inmediatamente, sobrevenga la idea artística o comercial no es más que una mágica ilusión de adolescente, sólo válida para superdotados y no para personas promedio, aunque con alto nivel de omnipotencia.

Por lo tanto, la obsesión -lo decimos en sentido figurado- por el orden y la organización, estuviese o no impulsada por el lado izquierdo del cerebro, no debe constituir un fin en sí mismo, sino tan sólo un método conveniente para que las actividades imaginadas puedan ser llevadas a cabo en la forma menos tencionante posible. Sin embargo, éste no suele ser el comportamiento habitual desde el momento en que los sistemas educativos vigentes apuntan a la acumulación de conocimientos en un corto espacio de tiempo, perjudicando así las potencialidades creativas del individuo.

Una adecuada aplicación de tiempo al desarrollo cerebral o a la gimnasia mental sólo será factible en tanto se pueda generar capacidad ociosa en la actividad personal. De esta manera, se podrá asimilar las técnicas -actualmente en plena expansión- de fertilidad creativa las que, a su vez, generarán profundos cambios en la conducta gerencial. Tanto la planificación como la formulación de estrategias empresariales implican -como requisito básico- cierto tipo de entrenamiento sistematizado que posibilite la adopción de criterios o soluciones no convencionales en la toma de esas decisiones.

Pero además, el eficaz manejo del tiempo gerencial genera un beneficio no siempre tangible, como consecuencia del denominado efecto "cascada". Es que esa eficacia redunda en una actividad de retroalimentación -tanto de superiores como de subordinados- con lo que aumenta la productividad global. Cualquiera puede comprobar esta afirmación llegando al lugar de trabajo más temprano que lo acostumbrado: ese día hay mayor carga de tarea para todo el mundo.

---

[9] Seminario "Técnicas de Administración del Tiempo y Creatividad Gerencial", por Derm Barret, en I.D.E.A.

[10] El arte de ser ejecutivo, Louis B. Lundborg, Ed. Grijalbo, 1983.

Resumiendo, en los asuntos humanos la distancia que separa al líder de quienes le siguen es casi constante. Si la actuación de aquél es sobresaliente, el nivel medio de los individuos que le siguen en la cadena de mando también se eleva.

*** El uso del tiempo gerencial**

En realidad, lo que estamos tratando de dilucidar es si los acontecimientos gobiernan la función empresarial o gerencial -mediante la sustracción incontrolada de propio tiempo- o si, en cambio, el dominio sobre aquéllos aumentará la eficacia con que se toman las decisiones. Pero ¿cómo se materializan estas acciones tendientes a programar un uso correcto de las disponibilidades o su optimización? Ante todo, valgámonos de un ejemplo hipotético aunque verosímil, fácilmente adaptable a cualquier tipo de empresa o cargo.

Supongamos las siguientes hipótesis:

1º Se trata de un funcionario que trabaja 8 horas diarias netas, a razón de 22 días mensuales promedio, durante 11 meses en el año (o sea, 1.936 horas al año).

2º Ese gerente o funcionario aplica un 20% de su tiempo a visitar clientes potenciales o inactivos, concretando ventas en 2 de cada 10 clientes potenciales o inactivos visitados y con una facturación promedio en cada venta, de 500 dólares por mes durante 1 año (U$S 6.000 por año).

3º El ingreso personal del gerente representa unos 39.000 dólares por año, siendo el costo total de esa retribución para su empresa –con cargas y beneficios sociales- de U$S 58.500.

4º Cada visita le lleva -en promedio- 1 hora.

Veamos ahora qué ocurre si ese gerente acostumbra llegar media hora tarde o, lo que es lo mismo, a dedicarle media hora menos a su tarea global. Naturalmente, ello no será descontado de sus ingresos -pese a que debieran debitársele alrededor de 2.400 dólares por año-, pero a la empresa esa negligencia le costará U$S 3.656 al año.

Pero eso no será lo más grave. Muy posiblemente esa media hora de déficit terminará restringiendo su tiempo dedicado a ventas, ya que las tareas de rutina o aquéllas que exijan presencia ineludible en la oficina serán privilegiadas, y en consecuencia, la cuantificación de este lucro cesante resultará mucho más grande. En efecto, en lugar de visitar 387 clientes en el año, sólo lo hará a 363, parte de los 24 clientes restantes hubieran representado ventas por U$S 28.000 (lo que surge de multiplicar 24 x 0.20 (20%) x 6.000), es decir, casi la mitad de los recursos necesarios para enjugar los costos salariales anuales de ese gerente.

Existen otros ejemplos tan tajantes como éste, cuando proyectamos anualmente algunos períodos diarios. Así, 8 horas de sueño representan 4 meses de descanso anual, 15 minutos por día suman 91 horas al cabo del año y una hora diaria representan 15 días al cabo de 12 meses (¡y 2 años al cabo de 40!)[11].

Luego de estas reflexiones surge claramente que la correcta administración del tiempo no puede constituir una actitud esporádica o intermitente, sino permanente, debe transformarse en un verdadero hábito para que rinda frutos. Cuando al fin de la jornada nos preguntemos "¿empleé bien mi tiempo?", una sensación de alivio y plenitud nos envolverá en tanto y en cuanto nuestro día haya transcurrido sin derroches, conforme con los objetivos y previsiones que establecimos.

Según una investigación realizada entre 1.200 "realizadores" exitosos y que comenta Servan Schriver, se pudieron discriminar cuatro características comunes:

* Se esfuerzan "por amor al arte", en función de elevados objetivos propios.

* Asumen los riesgos con confianza, después de examinar qué es lo que podría suceder en el peor de los casos.

* Antes de actuar, repasan mentalmente las acciones y sucesos que producirán.

* Saben muy bien cuánto deben descansar, no dejan de tomar vacaciones, evitan el estrés, no permiten que los abrumen los detalles y son maestros en el arte de delegar tareas.

Cualquiera puede ser capaz de prever que tendrá una cita importante a determinada hora. Muchos -no todos-, llegan a ella sabiendo de antemano qué es lo que se proponen obtener. Pero son pocos los que imaginan los posibles desarrollos de la entrevista a fin de estar preparados para cualquier eventualidad. Quienes acostumbran a aplicar tiempo de reflexión destinado a suponer el posible escenario, saben de qué margen disponen frente a su interlocutor. Y no se trata de un don innato sino de una técnica mental que requiere entrenamiento.

El método de "prepararse para lo peor" permite desactivar la angustia, por eso los "realizadores", antes de iniciar un proyecto, visualizan la hipótesis de fracaso y evalúan si podrán o no sobrevivir en él. No basta, entonces, con formular objetivos. Hecho eso, hay que darles vida en la propia cabeza, estudiándolos desde todos los ángulos para poder anticipar tanto las satisfacciones como las dificultades.

[11] Servan Schriber, J., ob. cit.

LLegados a este punto creemos conveniente recomendar un breve autoanálisis acerca del rol que se cumple en la organización o en la actividad que se lidera y cuáles son las perspectivas profesionales y personales dentro de las mismas.

La aparente simplicidad de la pregunta "¿por qué existe mi organización?", oculta un trasfondo de importancia. Una respuesta precisa permitirá evaluar el grado de integración y consubstanciación que se tiene con ella. Si uno no cree en la seriedad, conveniencia y utilidad económica y social de la propia actividad y sólo la considera un "negocio" más, siempre será poco el tiempo que se le termine dedicando comparado con la disponibilidad potencial.

Una vez aclarado tanto la compatibilidad ideológica con la actividad que se desarrolla como que se está realmente involucrado con ella -sea como funcionario, sea en la única o en la máxima responsabilidad-, será posible plantearse el segundo interrogante: "¿por qué existe mi tarea? y ¿tengo o no interés en destacarme en ella?". Porque si no se valora significativamente la función propia o no hay interés en distinguirse en la misma, seremos inevitablemente absorbidos -en mayor o menor grado- por otras funciones que no son para las que fuimos designados o en las que decidimos, originariamente, actuar.

El tercer aspecto de este autoanálisis, está relacionado con las aspiraciones personales: "¿tengo o no un proyecto personal?. Y si lo tengo, ¿no llegó el momento de revisarlo?". Pero, además, "¿es compatible con la labor que desempeño?". Si las expectativas personales, profesionales o económicas no pueden ser colmadas o relativamente satisfechas, en un futuro razonable, a través de la actividad a la que se está asignado o se ha elegido, insensiblemente, la dedicación irá orientándose hacia áreas que no hacen significativamente a aquella, lo que perjudicará en forma más o menos ostensible el propio rendimiento.

Las respuesta a estos cuestionamientos obligarán indefectiblemente a reflexionar acerca de la posición o la voluntad de seguir donde se está y en lo que se hace, y constituyen un requisito indispensable para comenzar la tarea de intentar mejorar la asignación de tiempos.

El rendimiento del tiempo gerencial

Cuando percibimos que el rendimiento de un sistema de transporte de líquidos, por ejemplo, es bajo, sólo podremos aumentarlo por medio de dos acciones:

a. Incrementando la presión.

b. Agrandando el conducto.

Pero la presión aumentada tiende a atorar el sistema y, en algunos casos, a deteriorarlo, lo que nos induce a intentar ampliar el tamaño del conducto. Traducido este esquema al sistema humano podemos observar que el caso

es distinto y que la única manera de "ampliar o aumentar el conducto" es asignando selectivamente el tiempo a actividades prioritarias[12].

Esta tarea reclama cierta dosis de perfeccionamiento, ya que a medida que uno aprende a trabajar en niveles cada vez más finos de categorización y desarrolla la capacidad de discriminación, es posible incrementar el rendimiento en las áreas que se ha fijado como objetivo.

La base para superar la presión del tiempo es tomar en cuenta que el mismo se relaciona con el rendimiento: si se aumenta éste, también se incrementará -por añadidura- cantidad que se disponga de aquél. A su vez, la norma para mejorar el rendimiento es considerar su íntima ligazón con el perfeccionamiento de la técnica, o sea que, perfeccionando las técnicas de autoadministración del tiempo, obtendremos un aumento en su rendimiento[13].

A principios de la década del setenta, el investigador Alec MacKenzie pidió a grupos de personas que ocupaban puestos jerárquicos muy variados, que prepararan listas de sus "ladrones de tiempo" personales. Interrogó, sucesivamente, a cuarenta coroneles canadienses, treinta rectores universitarios norteamericanos, veinticinco empresarios mexicanos, corredores de bolsa, sacerdotes negros y gerentes alemanes. Descubrió que las listas eran, prácticamente, idénticas[14].

Los efectivos de la "pandilla de ladrones" eran los siguientes:

Ladrones externos:

* llamadas telefónicas imprevistas o inútilmente largas.
* colegas o colaboradores que vienen a presentar problemas o a conversar.
* política de puertas abiertas, disponibilidad "obligatoria".
* visitas, clientes y proveedores que aparecen de improviso.
* personal de escasa formación o competencia (especialmente, la secretaria).
* el jefe o, peor aún, los jefes.
* almuerzos de trabajo, cócteles de promoción, veladas para visitantes extranjeros.

---

[12] Mc Cay, J., ob. cit.
[13] Mc Cay, J., ob. cit.
[14] Servan-Schreiber, J., ob. cit.

* reuniones demasiado frecuentes, largas y mal preparadas.
* trámites personales o familiares.
* mantenimiento o reparación de artefactos descompuestos.
* necesidad de llevar a los niños a sus actividades (médico, lección de música, el club).
* limpieza, diligencias y comidas.
* interrupciones por parte de los niños (o de los padres).

Ladrones internos:

* objetivos y prioridades confusas o cambiantes.
* falta de planificación del trabajo diario.
* trabajos "en curso", no terminados.
* ausencia de plazos autoimpuestos.
* tendencia a tomar demasiadas tareas, al perfeccionismo.
* falta de orden, oficina mal organizada.
* confusión y superposición de responsabilidades.
* incapacidad para delegar tareas.
* detallismo excesivo.
* postergar la solución de conflictos.
* resistencia al cambio.
* intereses dispersos y demasiado numerosos.
* incapacidad para decir "no".
* falta de información, comunicaciones deficientes (o excesivas).
* excesiva lentitud o precipitación en la toma de decisiones (o tomarlas en comité).
* fatiga, deterioro físico.

Y sigue diciendo Servan-Schreiber: "En nuestra época, quien quiera estar entre los mejores en algún terreno, debe aceptar -por falta de tiempo- ubicarse entre los menos buenos en otros. Para mí, cualquier abdicación de mi poder de decisión sobre mi capital no renovable -el tiempo-, es una capitulación".

"Las horas decisivas establecen la diferencia y son aquéllas en las que estamos solos para reflexionar, estudiar, prever e incluso crear. Y son, justamente, las que no anotamos en la agenda. Por eso, como un paso más hacia la autonomía, me reservo una cita semanal -como mínimo- conmigo mismo".

Esto se conecta con la necesidad de un ayuda-memoria. Porque el arte de dominar el tiempo está íntimamente vinculado con la memoria y su importancia se subraya al comprobar que "el olvido se paga -siempre en el peor momento- con tiempo, dinero o energía...o con las tres cosas". "Podríamos formular la siguiente ley: la tasa de olvido aumenta en forma directamente proporcional al cuadrado de la sobrecarga de actividad"..."por lo que así como un incendio forestal se apaga con un contraincendio, para luchar contra la falta de tiempo hay que dedicar una porción de él para meditar sobre él: darle tiempo al tiempo".

Mejorar el rendimiento

El rendimiento se puede aumentar cuando uno acrecienta su capacidad de obtener impresiones en forma rápida, clara y con buena exactitud de lo que acontece a su alrededor. Para desarrollar esta capacidad existe un procedimiento específico que comprende tres fases (13):

a. **Mejorar la atención:** las preocupaciones o la falta de atención que ellas provocan resultan el principal factor de disminución del rendimiento.

b. **Incrementar la energía disponible:** Cuando uno está

(13) Mc Cay, J., ob. cit.

bajo de energía resulta difícil concentrarse y, por lo tanto, percibir con claridad hasta las ideas más sencillas.

c. **Aumentar los conocimientos y ampliar la experiencia:** Existe una intensa relación entre ambos y la capacidad de una persona para formarse ideas claras.

a. Mejorar la atención

Reiteramos, para desarrollar el rendimiento propio lo primero que hay que hacer es aumentar el número de imágenes claras y precisas que se perciben

en la vida diaria. Ello impone la necesidad de estar alerta más veces y prestar plena atención a lo que ocurre. Siempre que uno está preocupado y actúa por inercia -en base a hábitos-, carece de libertad para controlar o racionalizar su tiempo.

Muchas veces, cuando alguien es ascendido de una posición poco calificada a otra de mayor responsabilidad y autonomía, el pasaje de la disciplina supervisada hacia un régimen de autodisciplina no es bien asimilado y el recién ascendido comienza a perder posibilidades de controlar su tiempo.

Porque se necesita tiempo para todo: para poder dar curso a los problemas, para leer los libros de los que todo el mundo habla, para perfeccionarse en el "hobby" o deporte favorito, para disfrutar de la familia, para viajar, para hacer negocios o visitar clientes, etc. Y, a veces, el tiempo que se dispone para estas actividades es neutralizado por las preocupaciones.

¿Cuáles son las fuerzas que nutren o estimulan las preocupaciones? Por un lado, de tanto repetir ciertos actos los vamos transformando en hábitos rutinarios. Y es en los momentos de rutina, en que nos tienden a asaltar las preocupaciones. Otra fuerza que las fomenta es la publicidad: si tiene éxito en despertarnos un deseo, aparta nuestra atención del presente y nos lanza una preocupación por el futuro. Otro tanto ocurre con la lectura de diarios -que se suele hacerse como hábito y con relativa atención-, ya que pueden transmitir un estado latente de inquietud.

Existe un eficaz detector de personas preocupadas: la mirada fija. Sólo un entrenamiento riguroso puede conferir a una persona la capacidad de fijar la mirada a la par que mantenerse enteramente alerta.

Son tres las armas principales que pueden emplearse para neutralizar las preocupaciones:

1. **Cambiar rutinas:** siempre que se cambia algo que es rutinario, se debe estar con la atención despierta para poder hacer la observación del nuevo método. En el comienzo de la lucha contra las preocupaciones, es necesario cambiar tantas rutinas como resistan los nervios.

2. **Ejercitarse a diario:** consiste en escoger alguna actividad en la que pueda concentrarse toda la atención, diariamente, durante cierto tiempo (artística, por ejemplo).

3. **Cultivar costumbres o intereses que tengan que ver con la observación:** de la naturaleza, por ejemplo, del cielo y sus constelaciones, de las plantas y las flores, de los animales, etc.

Volvamos ahora a la segunda fase del procedimiento recomendado por Mc Cay:

b. Almacenar energía

Muchos son los factores que hacen bajar el nivel de energía de los ejecutivos, pero hay ciertas causas a las que se le pueden atribuir la mayor parte de su desgaste: los llamados "factores negativos". Se trata de un conjunto de actitudes de defensa, de críticas, de resentimientos, de suspicacias, de temores o angustias, etc. Dos son los factores negativos que constituyen una verdadera plaga en numerosas empresas:

* El espíritu de estar permanentemente a la defensiva.

* El espíritu de crítica que, a veces, asume el disfraz de búsqueda de información.

Por eso es tan importante detectar oportunamente la aparición de "factores negativos" y el reconocimiento de algunos indicadores que puede ayudar a ello:

- Utilizar demasiadas generalizaciones y muchos adjetivos en forma combinada.

- Asignar demasiada importancia a lo que los demás piensan de uno.

- Incorporar tics y a hablar precipitada, incesante y fuertemente.

- Sentir la necesidad de recurrir a un examen médico.

- Imprimir mayor rigidez a las normas propias y tender a moverse dentro de un ambiente general de preocupación y agresión.

Con el análisis sincero de la conducta de uno se podrá evaluar cómo están incidiendo en ella los "factores negativos". Constituirá un saludable ejercicio anotar las posibilidades de cambio que existen en cada una de las siete áreas, que mencionamos más abajo.

Para economizar energía, previamente es necesario localizar el origen de su pérdida. Para ello, el sistema más útil -cuya eficacia ha sido debidamente comprobada- es la Cuadrícula RS de Alfred Korzybsky y que fuera perfeccionada por N.J. Bois (14). La cuadrícula fue llamada "Diagrama de reacción semántica" y permite focalizar las operaciones que tienen lugar tanto en el fuero interno como en el externo de una persona. Está compuesta de 7 secciones:

1. Pensamiento
2. Sentimiento
3. Movimiento
4. Electroquimia

5. Medio ambiente
6. Experiencia
7. Expectativa

1. Abarca todas aquellas actividades que están relacionadas con las palabras y los símbolos **(pensamientos)**. Al hablar, escuchar, leer, escribir, planear, analizar, pensar, juzgar, proyectar, etc., utilizamos -constantemente- símbolos. Conociendo cuáles son los que suele emplear un individuo, podremos conocer sus intereses, lo que ha hecho y lo que es probable que esté en condiciones de hacer.

2. La sección de **sentimiento** ocupa un área difusa de expe riencias emocionales, a la que solemos referirnos cuando hablamos de entusiasmo, alegría, angustia, incertidumbre, culpabilidad, hostilidad, actitud defensiva, embarazo, humillación y miedo. Nuestros sentimientos se asocian con el control y con la liberación de energía, impulsándonos a las cosas o alejándonos de ellas, moviéndonos con celeridad o con lentitud.

   Las actividades de **pensamiento y sentimiento** se hallan estrechamente ligadas. Ambas ocurren en cada instante de nuestra existencia y -constantemente- interactúan y se modifican una a la otra.

3. Nuestras actividades de **movimiento** comprenden todos los movimientos corporales y patrones musculares, es decir, la forma en que nos sentamos, caminamos o movemos los brazos y las piernas. Otras funciones de movimiento son las expresiones del rostro, manos, gestos y el trabajo de los órganos.

   (14) Mc Cay, J., ob. cit.
   Al modificar lo que "hacemos", podemos también modificar lo que "pensamos" y lo que "sentimos".

4. Las **actividades electroquímicas** son: el nivel químico del organismo, los cambios metabólicos, los impulsos eléctri cos en las neuronas, etc. Pueden ser observadas -hasta cierto punto- mediante instrumentos (por ejemplo, el electrocardiógrafo).

   Estas actividades pueden verse afectadas por los alimentos, las bebidas, los anestésicos, las bacterias, etc., lo que ocasiona modificaciones profundas en nuestra capacidad de **pensar, sentir o movernos**.

5. El **medio ambiente** comprende todo lo que ocurre a nuestro alrededor inmediato (por ejemplo, la temperatura, los ruidos o los olores) e incluye a la gente que nos rodea y lo que ellos piensan.

También abarca a las instituciones, las costumbres y las pautas sociales.

Todos estos factores interactúan y modifican -en diversos grados- nuestra forma de **pensar, sentir, movernos** y el cumplimiento de nuestras **funciones electroquímicas**.

6. Sólo podemos actuar en función de nuestra **experiencia anterior** o, más bien, de las imágenes que ella permite formarnos. Pero dicha experiencia, a menudo, está distor sionada y, si no la revaluamos, no podremos emprender una acción eficaz para resolver un problema vinculado a ella.

7. No solamente estamos condicionados por nuestras experiencias pasadas, sino que muchos de nuestros actos se fundamentan en lo que esperamos que pueda ocurrir **(expectativas)**.

Estos siete factores, repetimos, están intensamente ligados y con un altísimo grado de interacción por lo que un cambio en alguno de ellos generará alteraciones en los restantes.

Y ahora vayamos al tercer factor que contempla Mc Cay:

c. El mejoramiento de los conocimientos y la experiencia

Ante todo, conviene destacar que cuando uno se siente falto de tiempo, ello puede deberse -y muy a menudo es así- a una obsolescencia acumulada de los conocimientos y las habilidades. Por eso, en lo que se refiere tanto a pérdida de información como a la diferente capacidad de percepción que todos tenemos, será conveniente tomar muy en cuenta las siguientes normas para una eficaz conservación del tiempo:

1º Si es importante que una información sea exacta, deberá hecerse una **comprobación personal** y, luego, conocer tantos puntos de vista como el tiempo lo permita.

2º Aún habiendo verificado con todo cuidado los hechos, hay que estar preparado para lo inesperado. Conviene hacerse planes lo bastante **flexibles** como para admitir nuevos datos.

3º Cuando alguien no se presenta a una cita, cuando un cliente se muestra irrazonable o cuando los subordinados cometen errores tontos, suspender todo juicio: se debe **conservar** el máximo de energía y buscar más información que explique el incidente y elaborar así, un método para evitar su **repetición**.

Algunas reflexiones y mecanismos útiles

a. El perfeccionamiento personal

Dentro de nuestras posibilidades para superar la presión del tiempo, podemos contar con dos normas eficaces:

* Mayor producción (rendimiento).

* Mejorar la técnica de autodominio mediante:

  - mayor percepción
  - mejor energía
  - mejores conocimientos y experiencia

O sea, con un buen desarrollo de los recursos personales tendremos tiempo para hacer prácticamente lo que querramos. Para invertir en ese desarrollo contamos con 5 cursos de acción:

1º Exploración
2º Adiestramiento.
3º Adaptación.
4º Sueño.
5º Descanso.

1º Para invertir en **exploración** disponemos de 2 formas:

-Se explora el mundo de las **ideas** (libros, conferencias, etc.)

-Se explora el mundo de las **sensaciones** (nuevos sonidos, visiones, olores, tactos, etc.)

2º El **adiestramiento** requiere, al principio, una copiosa inversión de energía ya que es necesario obligarse a una práctica sistemática, se tengan o no deseos de realizarla.

3º La mayor parte de nuestra **adaptación** la hacemos durante la infancia. Cuando llegamos a adultos la adaptación tiende a transformarse en hábito. Ello suele hacernos perder la libertad para administrar el tiempo y actuar creativamente. Así, de una manera imperceptible al comienzo y, luego, con mayor celeridad, nos estancamos. Finalmente, encontramos que comienzan a catalogarnos como "individuos-problema".

4º Si realizamos fuertes inversiones de energía en otras actividades, será necesario desarrollar una buena participación en **sueño**, porque aunque no le apliquemos grandes dosis, se ganará una gran recuperación de energía.

5º Una de las recompensas de un sistema equilibrado de inversiones, consiste en tener la oportunidad de dedicar algo de nuestros recursos al **ocio**. Es probable que ninguna otra inversión nos proporcione un placer tan satisfactorio. Pero ello sólo será posible

en tanto haya un buen grado de administración del tiempo durante el período de trabajo.

b. Cuando detenerse

Si frente a un problema no encontramos la solución, es necesario detenerse y ahorrar tiempo, volviendo a plantear el tema. Nuestra capacidad de aprovechar el tiempo aumentará en la medida que no desperdiciemos todo instante disponible para incorporar conocimientos, pero hay uno en particular que nos permitirá efectuar un gran ahorro de tiempo: "saber cuando detenernos".

El saber detenerse implica evaluar lo que vamos a hacer después de salir del estancamiento. La clave para ello nos la da el Principio de Proyección:

> Es necesario que -como un ciego de nacimiento que recupera la vista- hagamos un adiestramiento de nuestro cerebro a través del mecanismo de la **repetición**. Una parte esencial de ese proceso consiste en clasificar o codificar las experiencias, porque con ello formaremos y retendremos una imagen más precisa de cada una de ellas, de manera tal que nos permita capacitarnos para actuar con mayor focalización.
>
> Las palabras necesitan de las imágenes mentales. Del mismo modo que resulta posible realizar un mapa de una determinada región desde diferentes enfoques (por ejemplo, geográfico, topográfico, geológico, etc.), lo mismo podría hacerse con las "experiencias", ya que de ellas se puede hablar de distintas maneras.

Así como es mucho mejor que perfeccionar la eficacia de la hélice, cambiar el avión a pistón por otro a turbinas, o bien, en vez de comprar otra calculadora para el área contable, reemplazar el parque de las ya existentes por una computadora, cada vez se impone más sustituir la pregunta "¿cómo podré mejorar esto?" por "¿cómo puedo eliminar esto?" A partir de este último interrogante surgirá claramente la habilidad o la capacidad de "saber cuando detenerse", lo que permitirá ahorrar tiempo como consecuencia de un nuevo planteo de la situación.

c. La necesidad de establecer "contacto" con los interlocutores

Resulta bastante común que un funcionario o gerente se ponga a hablar con un superior sin entrar previamente "en contacto". Aunque en realidad se produce un contacto oral, es difícil que el jefe lo capte correctamente, pues es muy posible que estuviera en una tarea gratificante, que al ser interrumpida, lo que estimulará que de inmediato surjan "factores negativos". Esta falta de contacto suele ser motivo de importantes pérdidas de tiempo.

Hasta que no se alcanza determinado nivel en el que el interlocutor comienza a considerar al que habla como una fuente de potencial ayuda, no podrá hablarse de una eficaz transmisión de imágenes o, en otras palabras, no habrá comunicación. Si se quiere ganar tiempo, antes de emitir el mensaje hay que esperar hasta estar seguro de que el oyente ha entrado en contacto.

Aún después de haber alcanzado cierto nivel de atención o aceptación, puede ocurrir algo que distraiga al interlocutor y lo haga salir del campo del mensaje. En este caso, no conviene seguir exponiendo la idea que se pretende transmitir -al menos hasta que se vuelva a captar plenamente su concentración -, pues insistir en ello sería inútil y representaría una segura pérdida de tiempo.

Es bueno hacer notar que en lo referente a la implementación de cualquier medida o acción, el problema casi nunca radica en el manejo físico de la cuestión, sino que el cuello de botella suele presentarse en la comunicación. (15)

Con comunicaciones oportunas, rápidas y accesibles para el receptor, se logra extraer el mejor rendimiento del tiempo, cuando se desea transmitir mensajes a clientes, superiores, subordinados o proveedores.

(15) La guerra de la mercadotecnia, por Al Ries y Jack Trout, Mc.Graw Hill, 1986.

d. Utilización de técnicas no orales de comunicación.

Para comprender más rápidamente y captar mejor al interlocutor -y así llegar a un acuerdo en menos tiempo-, es por demás conveniente el dibujo de **diagramas**.

Las **demostraciones** son productos o modelos en funcionamiento, ademanes y exposiciones orales. Esta técnica obliga a la participación de los sentidos del observador, con el consiguiente ahorro de tiempo.

Asimismo, se pueden utilizar las llamadas técnicas **pictográficas** (fotografías, gráficos, bocetos, películas, etc.), que expresan muchas veces en forma más eficaz que las palabras lo que se quiere decir.

e. Ahorro de tiempo mediante comparaciones

Una buena analogía equivale, a menudo, a varias horas de discusión.

Necesitamos de las comparaciones porque es la forma como pensamos.

Aunque todavía no ha sido comprobado científicamente, parece haber una relación directa entre la capacidad de elaborar analogías y la de crear nuevos productos o ideas. De ahí, el tremendo valor de la información: a mayor acumulación de ella, mayores posibilidades de establecer comparaciones.

Pero si bien la analogía resulta una valiosa ayuda para tender un puente entre una persona y algo que ella desconoce, también puede producir bloqueos mentales nunca es la misma o idéntica cosa que se quiere transmitir.

f. La lectura como medio de desarrollo personal

Los métodos de lectura veloz *(speedreading)* suelen constituir una gran ayuda para quienes tienen que asimilar cantidad de material escrito, pero más importante que saber leer con rapidez es la capacidad de decidir qué es lo que **no** se debe leer.

Dado el altísimo número de publicaciones que existen, el interrogante a plantearse es: "¿estaré obteniendo un corte seccional suficientemente representativo de la información proporcionada por mis lecturas?".

La mayoría de quienes se hacen esa pregunta terminan imponiéndose - dentro de la flexibilidad con que se debe manejar cada profesión o especialidad- un racionamiento de un cuarto o media hora por día para los periódicos, otro tanto para revistas de distinto tipo y, por lo menos, una hora diaria de libros informativos. Pero no se debe hacer tanto hincapié en los términos de tiempo como en la necesidad de encarar una racionalización selectiva del material. Pero también será conveniente tener algún método para evaluar qué es lo que no se puede dejar de leer. Por eso recomendamos:

* leer la sección bibliográfica de diarios y revistas.

* revisar la bibliografía de los libros que se leen.

* husmear en librerías y pedir catálogos.

g. El escritorio y el lugar de trabajo

El escritorio debiera resultar un instrumento de trabajo y no un depósito de papeles y carpetas, la más de las veces desordenado. Cuesta trabajo imaginar hasta qué punto puede aumentar el rendimiento del trabajo personal, introduciendo simplemente un mayor orden. La sencilla tarea de regresar al archivo toda la documentación extraída, una vez hecha la consulta, permite despejar el terreno de trabajo y adecuarlo para las tareas siguientes. De la misma manera, en lo que concierne a la correspondencia interna o externa: salvo excepciones, no

debe quedar pendiente; en el mismo horario todos los días, hay que darle curso al archivo o emitir la respuesta que corresponda.

La farragosa acumulación de papeles no tiene tanto que ver con el flujo de la correspondencia recibida, como con la falta de decisión para su tratamiento o derivación.

h. El archivo del gerente

¿Cuánto cuesta el metro cuadrado de oficina o cuánto la mano de obra que se ocupa del manejo y mantenimiento del archivo? Son estos dos oportunos interrogantes para plantearse en el momento previo a la decisión de comprar y comprar, más y más muebles para guardar la incesante acumulación de documentos, -o de sus copias-, la mayoría de las cuales jamás será consultada.

Pero con todo, el mayor costo de archivo no proviene de tales rubros, sino del tiempo desperdiciado por los gerentes como consecuencia de errores de archivo o porque el sistema de búsqueda no es práctico o efectivo. Algunas preguntas resultarán muy útiles para neutralizar, al menos parcialmente, estos riesgos:

* ¿Qué papeles, documentos o carpetas es necesario conservar y aproximadamente por cuánto tiempo?

* ¿Cuál es específicamente el mejor sistema de clasificación o codificación (por áreas, por materias, por proyectos, por líneas o por sucursales)?

* ¿Cuál es el mejor sistema de subclasificación?

* ¿Qué periodicidad de consulta requerirá más frecuentemente este material (continua, regular o esporádica)?

Obviamente, se pueden plantear otros interrogantes porque el método de clasificación dependerá, en definitiva, de las características que rijan la actividad de cada profesional. Resultaría lógico, por ejemplo, una clasificación alfabética dentro de cada materia, pero no lo sería tanto en cada una de las subclasificaciones -aisladamente consideradas-, porque ello dificulta enormemente la búsqueda. Sin embargo, si las mismas ocuparan un gran volumen, podrían exigir una excepción a esta conveniente práctica.

i. Las copias y las fotocopias

No resultará superfluo realizar una estimación del **costo de lectura** del material fotocopiado. Pero omitir el envío de copia de ciertas comunicaciones internas y, a veces, externas, puede dar lugar a malos

entendidos, instrucciones contradictorias o pérdida de tiempo por desconocimiento del tema.

Una forma de atemperar este riesgo es a través de listas con los nombres de las personas que, según el tipo de comunicación, debieran estar informadas, sea porque tendrán que participar o abstenerse en la materia o bien, porque tendrán relación sólo indirecta con ella.

También convendrá tener en cuenta si resultará o no suficiente el despacho de la carta o memorandum principal, o si será útil y no redundante acompañarla con los documentos complementarios (cuadros, informes, copias de cartas o memos anteriores, etc.). La mayoría de las veces, la simple copia de la carátula o cuerpo principal permite cumplir con el objetivo de informar y da lugar a que los destinatarios puedan eventualmente requerir la información complementaria.

j. La concertación de entrevistas

Cuando un amigo o conocido -y mucho más si se trata de alguien a quien no se conoce- llama para pedir una entrevista, conviene preguntarle cuánto cree que puede llevar la reunión (por supuesto, sin dejar de demostrar que de todas maneras, uno tiene mucho interés en verlo). (16)

Debe procurarse ser muy sincero en las respuestas y tratar de mantener al visitante dentro de los cauces del asunto que ha dado motivo a la entrevista, evitando las divagaciones. Es importante acostumbrar a los visitantes más asiduos a que previamente propongan un temario y la duración estimada para el tratamiento de cada item.

k. "¿Cómo administro hoy mi tiempo?"

En general, se utiliza un horario mental o una agenda, o bien, una lista de las actividades del día en las que suelen estar mezcladas las más importantes con las de menor jerarquía. Esto no es poco y, si se ha tornado un hábito, tanto mejor. Pero, aunque parezca mentira, no todos los profesionales o gerentes operan ni siquiera con esta mínima organización. Acaso, ¿no han visto ustedes cuántas agendas con esa limpieza característica de lo que ha sido poco utilizado se encuentran en numerosos escritorios de ejecutivos? Otros profesionales -como los auditores, los consultores o algunos estudios jurídicos-, llevan una hoja de tiempo que constituye la base sobre la que emitirán la factura a sus clientes. Pero sea cual fuere el sistema empleado, deben observarse dos normas:

- La actividad debe asentarse en forma **inmediata**.

- Revisar el método **no menos** de dos veces a año.

Es probable que uno se sorprenda de las diferencias que se registran entre la aplicación real de tiempo y la estimación que se pudiera haber hecho. Si bien esto suele producir un gran desaliento, hay que manejarse con mucha tenacidad y recordar que lo importante no es la rigidez del plan de tiempos, sino la optimización de su utilización.

I. El arte de ser ejecutivo

Lo primero que tiene que hacer un directivo o profesional es aprender a organizarse, es decir, a establecer criterios de administración de tiempos y de adjudicación de prioridades. No existe un modelo universal para determinar prioridades, pero pareciera que se logra más éxito si al establecerlas se aplica una escala que no se supedite exclusivamente al esquema laboral. (17)

(16) El arte de ser ejecutivo, por Louis B.Lundborg, Editorial Grijalbo, 1983.

(17) Lundborg, L., ob. cit.
En general, podemos agrupar las prioridades en tres grandes rubros:

Prioridades esenciales: Son aquellos objetivos primordiales y actividades ineludibles que han de contribuir a la ejecución de los fines que uno se ha propuesto (además de aquellas otras actividades imprescindibles, tales como la higiene personal, las comidas, etc.).

#. **Prioridades secundarias:** Son aquellas actividades o cuestiones no esenciales, perfectamente justificables y dignas de llevarse a cabo, pero que no contribuyen de un modo directo a la consecución de las metas prefijadas.

#. **Prioridades marginales:** Son aquéllas que, impuestas por terceros o por propia voluntad (sean cartas, invitaciones, arreglar el escritorio, etc.), no hacen a la consecución de objetivos o metas y pueden ser pospuestas.

II. Un esquema de pautas y acción

Complementario con el criterio recomendado en el apartado anterior, resulta de interés exponer el esquema propuesto en un seminario de la conocida firma de auditores Arthur Andersen & Co., porque combina la discriminación de prioridades con algunas sugerencias de comportamiento tendientes a mejorar la productividad del trabajo gerencial o profesional.

==========

P A U T A S **A C T I V I D A D E S**

==========
==========

BASICAS

1. Actividades prioritarias en función de objetivos (el qué y el cuánto).
2. Posibilidad y conveniencia de delegar (a quién).
3. Posibilidad de aislamiento parcial (cuándo y dónde).
4. Adopción de métodos que mejoren la eficiencia (cómo).

PERMANENTES

5. **No** tomo decisiones en base a impulsos pero **no** pospongo -innecesariamente- las mismas.
6. Tengo un buen sistema de comunicación, tanto vertical como horizontal.

DE APLICACION

7. Las reuniones a las que asisto son productivas.
8. Dispongo de buena aunque no excesiva información.
9. Utilizo eficientemente a mi secretaria.

==========

m. Cuando la rutina anula al planeamiento

Podemos citar dos factores que afectan la conducta de los ejecutivos o funcionarios, modificando su propensión a comprometerse con determinada actividad:

- Cuanto mayor es la **presión del tiempo** (fecha límite) referida a una actividad, mayor será la propensión a dedicarse a ella, porque los límites que esos plazos representan tienden a dirigir la atención hacia a algunos trabajos antes que a otros.

- Cuanto mayor sea la **claridad de los objetivos** asociados a una actividad, mayor será la propensión a dedicarse a ella.

El análisis de estos dos factores llevó a Herbert Simon a elaborar una especie de Ley de Gresham de la planificación: "Cuando un ejecutivo o funcionario enfrenta -simultáneamente- trabajos muy planificados con tareas poco programadas, los primeros tienden a privilegiarse"[15].

n. Las reuniones semanales

Blanchard y Johnson brindan tres excelentes y prácticos consejos referentes al manejo y programación de las reuniones de trabajo:

* Con los colaboradores se debe mantener una reunión periódica -preferentemente semanal-, programada con anterioridad o acordada con los eventuales asistentes.

* Es conveniente anticipar el temario a todos los participantes.

* En general, el objetivo deberá centrarse en examinar y/o analizar lo que cada uno ha realizado durante la semana o el período anterior y proyectar lo que habrá de hacerse en el siguiente[16].

o. Tres grandes secretos en el ahorro de tiempo

Los mismos autores proveen tres sencillas pautas para mejorar la productividad en relación a los objetivos fijados y al personal involucrado en su cumplimiento:

1º Determinar los objetivos

a. Concretarlos.
b. Prever los medios para ello.
c. Escribirlos en no más de 200 palabras.
d. Leerlos y releerlos diariamente.
e. Parar varias veces para evaluar tareas.
f. Verificar si éstas concuerdan con los objetivos.

2º Elogiar a sus colaboradores

* Muchas veces se omiten merecidos elogios, por descuido o por suponer que el

[15] Teoría de la organización, por James G. March y Herbert A. Simon, Editorial Ariel, 1977.

[16] El ejecutivo al minuto, por Kenneth Blanchard y Spencer Johnson, Editorial Grijalbo, 1983.

subordinado ya conoce la estima o el respeto personal que inspira.

3º Apercibirlos cuando corresponde

* Tanto en los elogios como en los apercibimientos, la persona deberá estar en sobreaviso de lo que usted opinará respecto de la labor que ella realiza.

* La comunicación -cara a cara y de corta duración- deberá hacerse en forma inmediata al suceso que le dio origen.

* En los apercibimientos, la despedida debe ser tan cálida como en el elogio, sólo que mediará un instante de incómodo silencio antes de la culminación de la entrevista.

o. La administración del tiempo, según John Humble

Se trata de un conocido especialista inglés de *management*. De uno de sus seminarios dictados en Arthur Andersen & Co., transcribimos algunas reflexiones y esquemas que serán de ayuda en este cambio que proponemos en el uso del tiempo personal y profesional.

"Hubo ensayos improvisados en la tentativa de administrar el tiempo porque no se tuvo en cuenta el diferente nivel de las empresas, los sectores, las culturas o las personas sobre las que se pretendía aplicarlos. Y ello generó bastante escepticismo sobre la posibilidad de diseñar sistemas eficaces de utilización del tiempo".

"Sin embargo, es posible incrementar la efectividad con que empleamos el tiempo, en forma significativa, aplicando un proceso sistemático que consta de los siguientes pasos:

* Análisis de la asignación actual del tiempo.

* Eliminación de las actividades improductivas.

* Modificación de comportamientos y actitudes".

p. Nuestro esquema para aumentar la efectividad

El conjunto de consejos y reflexiones que hemos expuesto nos permite proponer un esquema útil -en el que seguimos en gran medida al elaborado por John Humble-, a efectos de lograr vertebrar una cierta rutina de acción que, sobre bases sistemáticas, influya eficazmente en la forma en que es administrado el tiempo. Así, a manera de índice, este

listado facilitará enormemente dicha tarea y ayudará a focalizar aquellos tópicos -principales o secundarios- sobre los que se debe actuar correctivamente.

I. UTILIZACION DE AGENDA

Quien quiera tener un mínimo de organización de su tiempo no puede prescindir de una agenda, aunque sea rudimentaria. En ella, se anotan citas y recordatorios, pues si bien algunas personas no tienen dificultad en memorizar las primeras, a todos nos resulta imposible recordar temas que, a veces, fueron prefijados con mucha anticipación.

II. ANALISIS DEL PROBLEMA

Nos referimos al análisis de cualquier tema enfocado desde el tiempo, tanto que el mismo insumirá como del necesario para la implementación de medidas o ejecución de tareas que surjan consecuentemente.

III. SUPRESION DE ACTIVIDADES IMPRODUCTIVAS

Al realizar el análisis de los distintos temas a abordar, surgirá una primera discriminación que nos indicará que determinada actividad es improductiva y que tampoco brinda una dosis significativa de gratificación que la compense.

IV. AUMENTO EN LA CANTIDAD DE TIEMPO CONTROLADO

A continuación damos una lista de factores sobre los que se puede actuar para incrementar la porción de tiempo factible de poner bajo condiciones de planificación o programación:

1. Relación entre tiempo controlado y discrecional.
2. Fijación de prioridades, plazos y fechas críticas.
3. Delegación.
4. Filtro.
5. Aislamiento.
6. Reuniones.
7. Información y comunicación.
8. Planeamiento personal.
9. Período planeado de tranquilidad.
10. Las funciones secretariales.
11. La toma de decisiones.

V. EL INDIVIDUO Y LA EMPRESA

Limitaciones para lograr una eficiencia óptima a nivel individual, dentro de la empresa. Indudablemente, no es fácil sustraerse a la

cultura empresarial en la que uno se desenvuelve o apartarse de hábitos muy arraigados. Pero, profesionalmente, jamás se debe perder de vista las principales responsabilidades y funciones -rara vez pasan de media docena- para las que se ha sido incorporado. Así se hará algo más sencilla la tarea de eludir aquellos hábitos empresarios que perjudican la organización del trabajo propio.

VI. ACTITUD Y COMPORTAMIENTO RESPECTO DEL TIEMPO

1. Distintos estilos gerenciales requieren distin tos esquemas de tiempo.

2. Los gerentes

* Nosotros clasificamos a los gerentes utilizando los criterios de registro contable FIFO y LIFO (first in first out y last in first out, que en español significan: "lo primero que entra es lo primero que sale" y "lo último que entra es lo primero que sale"), como denominación peyorativa de conductas gerenciales rígidas y, en consecuencia, de baja productividad.

3. Gerentes con volumen de trabajo insuficiente.

VII. INTEGRACION DE OBJETIVOS Y CRONOGRAMAS

Una de las principales razones por las cuales muchas metas u objetivos quedan en el camino es su no determinación en un marco temporal. Las metas sin tiempos suelen asumir características utópicas, generando incredulidad en uno mismo.

VIII. VERIFICACION SISTEMATICA

Como en las dietas de adelgazamiento, la verificación de los progresos o retrocesos -en este caso, la tarea desarrollada o incumplida- constituye un factor, aunque complementario, imprescindible. Aparte del valor comprobatorio servirá eficazmente en la formación de hábitos organizacionales convenientes.

IX. EL TIEMPO Y LOS COSTOS

En el ejemplo del gerente que trabaja media hora menos por día, está fuertemente dramatizada la importancia de los costos en el desperdicio de tiempo y el carácter irreversible de esta pérdida. En ese sentido, una evaluación previa permitirá estimar los "costos de oportunidad", es decir, los beneficios que daría una determinada cantidad de tiempo aplicado a una u otra tarea.

X. VENTAJAS DEL EFECTO CASCADA

Nos remitimos a lo dicho en la primera parte, "La toma de decisiones", de este punto 8 (Administrando el tiempo).

Otras recomendaciones

* Hacer una lista de las 5 ó 6 **tareas claves** que correspondan a la función que se cumple, o sea, aquéllas que imprescindiblemente tendrán que ser llevadas a cabo si se pretende encarar una gestión correcta y que convendrá verificar con los superiores.

  ¿Qué es una **tarea clave**? La que puede influir decisivamente en el éxito o en el fracaso de una función. Rara vez conforman más de media docena y conviene enunciarlas en forma breve, comenzando con un verbo de acción mensurable. Lo conveniente será describir la tarea y no el modo en que ella debe realizarse.

* Para cada tarea-clave se deben determinar los **estándares de ejecución**, o sea, las referencias que permitirán determinar si se realizó correctamente.

  ¿Qué son **estándares de ejecución**? Consiste en la fijación a priori de los resultados (realistas y posibles) que se deberían alcanzar para que la tarea se realice a satisfacción propia y de los superiores.

  También se tendrán que programar todas las acciones destinadas a reunir la información que permita medir esos resultados. Asimismo, convendría registrar junto a cada tarea-clave, algunas sugerencias tendientes a lograr mayor efectividad, o los obstáculos que impiden una mejor eficiencia en la utilización del tiempo.

* Revisar periódicamente -un par de veces al año, por ejemplo- los estándares en función de las evaluaciones y sus resultados. Para ello, será útil considerar cuáles son los items a medir: **cantidad, calidad, tiempos y costos**. No es conveniente utilizar expresiones tales como "adecuado", "apropiado", "razonable", etc.[17]

9. El planeamiento del tiempo

La planificación lleva tiempo y, en determinadas circunstancias, se contrapone al hecho de que una acción rápida es más importante que las ventajas que ofrece una planificación anticipada. La preeminencia de la

[17] Humble, J., seminario citado.

celeridad de la acción sobre el detalle de una cuidadosa planificación quedó evidenciada -dramáticamente- en la segunda guerra mundial, tanto en la evacuación de Dunkerque como en la invasión de Normandía[18].

En efecto, cuando el factor tiempo es tan esencial -como aconteció en esos casos-, puede tener que descartarse la planificación detallada. Y algo similar suele presentarse en los negocios. No cabe duda de que ante una situación de extrema competencia, emergencias o procesos de negociación inesperados, si bien una prolija planificación podría -en muchos casos- mejorar la calidad de la decisión a tomar, el hecho de demorar la acción podría tornarla inocua o de cumplimiento imposible.

Pero vayamos a planificaciones más simples. Por ejemplo, ¿quién de nosotros no ha repasado antes de una conversación importante, una conferencia a pronunciar o de un examen, los argumentos que utilizaría, los puntos esenciales o los aspectos más vulnerables? Es que adelantarnos mentalmente al tiempo nos proporciona tres poderes: **prever** (por ejemplo, dentro de un mes me voy de viaje), **desear** (voy a dedicarme al tenis) y **prepararse** (todavía no estoy en estado pero me voy a entrenar y ganaré ese desafío)[19].

En la sociedad moderna resulta imperioso prever. Esta conocida actividad de programación -que requiere, como mínimo, el uso de una agenda- no todos la realizan bien. Sin embargo, está al alcance de todo el mundo. La cuestión de "desear" no es tan evidente porque aunque todos creen saber qué es lo que quieren, cuando se analiza el tema más de cerca, aparece más vaguedad que precisión. Y en cuanto a prepararse, que es la consecuencia lógica de prever y desear, es propio sólo de una pequeña minoría, casualmente la compuesta por los "decididores".

Si bien es posible planificar sin sistema, como cuando nos interrogamos "¿qué pasaría si no hiciese tal cosa?" o "¿qué pasa si la realiza otra persona?" -e independientemente de que estas preguntas constituyan un sencillo pero eficaz método para evaluar la importancia de las cosas a realizar-, lo cierto es que un gerente o profesional necesita su propio C.P.M. (Critical Path Method, en castellano Método por el Camino Crítico) para que pueda tener bajo control el lapso que puede requerir cada actividad o "nudo" de sus principales compromisos o responsabilidades. El C.P.M. consiste en un cronograma global que incluya la fecha de comienzo, los plazos de elaboración o ejecución y las fechas clave de todos aquellos procesos o actividades en los que cada persona se desempeñe. Este cronograma permitirá intercalar las actividades secundarias o marginales sin contratiempos, incluso si hay que incorporar una actividad primordial imprevista, indicará que, de alguna manera, se debe compensar la actividad desalojada del cronograma o que ha sido pospuesta, dentro de él.

---

[18] Programación, organización y control, por William H. Newman, Ediciones Deusto, 1964.
[19] Servan-Schreiber, J., ob. cit.

Es que el tiempo dedicado a planeamiento es esencial. Recientes investigaciones llevadas a cabo en la Universidad Mc Gill, en Canadá, a cargo de Henry Mintzberg, han establecido que la mayor parte de los ejecutivos **no** se toman mucho tiempo para planear, organizar, motivar y controlar, tal como la mayor parte de los textos de management recomiendan y, en cambio, su tiempo está totalmente atomizado, por lo que terminan dedicando a cada tema un promedio de 9 minutos[20].

Uno de los elementos más útiles -para quien lo adopta en forma sistemática o regular- en el planeamiento de la administración del tiempo es la **Planilla periódica de administración de tiempos**, que hemos desarrollado perfeccionando la llamada "Idea de los 25.000 dólares". Se refiere a una anécdota relatada por Abbott P. Smith en su libro "Venta de Servicios"[21] y que a continuación transcribimos:

> "Cuando Charles Schwab dirigía la poderosa empresa Bethlehem Steel, llamó un día al famoso consultor de relaciones públicas Ivy Lee, y le dijo que tanto él como sus colaboradores tenían más cosas de las que se podían hacer por día". "Lo que necesitamos no son más ideas, sino poder llevar a la práctica las que ya tenemos", afirmó. Luego de unos segundos, el consultor contestó: "Tengo un procedimiento que aumentará su eficacia personal y la de sus empleados en un 50%", a la par que le entregaba una hoja de papel en la que le pidió anotara los asuntos de mayor importancia a tratar al día siguiente, en orden de jerarquía. "Ahora -le dijo Ivy Lee-, lo primero que hará usted mañana será ver cuál es el esunto número uno y trabaje en él hasta darle fin. Después tome el asunto número dos y cuando lo haya terminado, pase al tres y así, sucesivamente. En el caso que no pudiera concluir algunos de los temas listados, no se preocupe pues los que sean de verdadera importancia se podrán volver a programar para el día siguiente, subiéndolos de jerarquía en la lista. Y los que no lo sean, conviene que los desheche". Transcurridos algunos meses, Schwab le envió a Lee un cheque por 25.000 dólares en pago de su plan de administración de tiempo."

Nosotros hemos complementado este sencillo método con algunas sugerencias aportadas por otros autores y por nuestra propia observación. La planilla propuesta -cuyo modelo figura al término de este capítulo- consta de 8 secciones:

Sección 1.

Asuntos de mayor importancia, a tratar -indefectiblemente- en el día o período elegido.

Sección 2

Asuntos de importancia, que desearíamos tratar dentro de dicho plazo.

---

[20] Peters, T. y Waterman, R., ob. cit.

[21] Venta de servicios, por Abbott P. Smith, Editorial Diana, 1974.

Sección 3

Asuntos personales.

Sección 4

Llamados telefónicos a realizar dentro del día o período elegido.

Sección 5

Llamados pendientes o que pueden posponerse.

Sección 6

Temas en estudio.

Sección 7

Seguimiento a respuestas pendientes.

Sección 8

Asuntos para incluir en planillas del día o período siguiente.

Según las características de la función o profesión, esta planilla tendrá que llevarse diaria, semanal o mensualmente (ver al final).

Por otra parte, convendrá determinar -y agendar- objetivos trimestrales de **innovación, crecimiento y mantenimiento** de las actividades o funciones. Esta acción tiene un gran significado en la correcta asignación de tiempos. Si, además de ello, se analizan en forma constante o diaria los factores de Pensamiento, Sentimiento, Movimiento, Electroquimia y Medio ambiente, la tarea se verá fácilmente enriquecida. Finalmente, queremos reiterar los cinco consejos de James Mc Cay, a manera de corolario:

1. Combatamos las preocupaciones con un cambio de rutinas y una expansión de los intereses personales.

2. Conservemos la energía, dejándonos de críticas y de estar siempre a la defensiva.

3. Ensanchemos nuestra capacidad de ver, explorando los mundos de las ideas y de las sensaciones.

4. Aumentemos nuestros conocimientos con la práctica diaria.

5. Apoyemos nuestros recursos de crecimiento, ayudando a los demás a perfeccionarse.