

AUTOORGANIZACIÓN PERSONAL

Angel Martínez Moreno

INTRODUCCIÓN

La autoorganización es la capacidad para gestionar la autonomía en aquellas actividades que no pueden ser pautadas, total o parcialmente, desde instancias ajenas a la persona. La autonomía se deriva generalmente de la posición y de la disponibilidad de algún grado de autoridad para determinar los tiempos o los métodos y procedimientos de las actividades que se realizan. En ocasiones la autoridad se deriva de que la persona desempeña un rol profesional en el que los procesos técnicos de trabajo dependen del saber hacer acumulado por profesionales expertos y que no pueden ser, por tanto, totalmente pautados por instancias ajenas.

La autoorganización supone la capacidad para establecer prioridades, gestionar el tiempo, plantear los métodos y los procedimientos, y determinar los recursos para la realización de una actividad.

En tanto que podemos considerar la autoorganización como una metacompetencia constituye una serie de capacidades que van más allá del ámbito estrictamente profesional y abarcan el conjunto de las actividades de la persona. Asimismo, podemos considerar que se encuentra presente en múltiples actividades y es común a muy diferentes perfiles profesionales. En general, siempre que la persona disponga de autoridad sobre su propio trabajo será necesaria la autoorganización. Si el trabajo propio repercute en el de otras personas, facilitándolo o entorpeciendo en su rendimiento, la autoorganización constituirá una competencia imprescindible.

El criterio de medida de la calidad de la autoorganización se establece aquí por su referencia a la **efectividad**. Este concepto se constituye en la confluencia de la eficacia y de la eficiencia. Se trata de la capacidad de conseguir los resultados planificados (**eficacia**) con los métodos, procedimientos y desempeños que implican un menor coste en tiempo y recursos materiales y humanos (**eficiencia**).

En esta unidad didáctica nos ocuparemos de algunos aspectos que resultan clave para la eficacia de la autoorganización en las actividades profesionales:

- La fijación de objetivos
- Planificación
- El análisis de las actividades
- La gestión del tiempo
- La gestión de la información

LOS OBJETIVOS

Todas las conductas profesionales tienen en común que son intencionadas, es decir persiguen una finalidad. En la práctica, es la finalidad la que legitima y justifica el consumo de tiempo o la utilización de recursos en una actividad. Cuando las finalidades se formalizan de manera que puedan ser planteadas de forma explícita, hablamos de objetivos.

Aunque los objetivos pueden clasificarse en función de múltiples criterios:

- por su plazo: corto medio o largo;
- por la amplitud de sus impactos: operativos, tácticos o estratégicos,
- por su grado de definición: implícitos o explícitos
- por su grado de publicidad: ocultos (agenda oculta) o proclamados como acto publicitario.
- Etc.

En todo caso, cuando planteamos los objetivos en tanto que instrumentos para la organización del trabajo, hemos de tener en cuenta que estos se convertirán en el referente principal que determine la utilidad de los recursos que se utilicen. Efectivamente, la existencia de un objetivo aceptado implica que cualquier elemento del proceso de trabajo se legitima en la medida que contribuya, más o menos, a la consecución de ese objetivo. Así, cualquier actividad que no facilite, directa o indirectamente, el logro de la meta, no tiene sentido que sea planteada y ha de ser entendida como un factor de ineficacia o de ineficiencia. De la misma manera, el grado en que una acción o recurso contribuya a la consecución del objetivo será un elemento determinante para establecer prioridades entre recursos o acciones vinculadas a un proceso de trabajo. Por todo esto es necesario considerar la calidad de la formulación de los objetivos laborales como un factor crítico de la efectividad.

PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA DEFINICIÓN, SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

1. *Describir con claridad la situación-resultado:*

Conseguir un objetivo supone construir una situación diferente de la de partida. Se ha de ser capaz de describir “cómo serán las cosas” cuando se haya conseguido el objetivo. Esto es más importante cuando el objetivo es complejo y lejano en el tiempo. La construcción de una “visión” facilita la toma de decisiones en los pasos intermedios de los procesos de trabajo y actúa como un elemento motivador. Si no se describe detalladamente la situación-resultado, el personal simplemente se sobreadaptará a los indicadores de evaluación, es decir, a aquellos aspectos que la persona piensa que serán observados con mayor detenimiento por quien supervisa el trabajo.

2. *Los objetivos han de constituir un reto pero han de ser realistas:*

Si no son alcanzables generan frustración y provocan el abandono y la desmotivación. Si son demasiado fáciles de conseguir, no activan a las personas y se pierden oportunidades. Acordar los objetivos con quienes se encontrarán involucrados en su consecución resulta casi la única forma de ajustar el punto de equilibrio entre lo ambicioso y lo conseguible.

3. *Los objetivos han de ser verificables:*

Aquello que no se puede comprobar y constatar carece de sentido. Cada objetivo ha de ir acompañado de una serie de indicadores observables y medibles de alguna manera. Incluso determinados objetivos que pueden ser calificados como cualitativos han de ser formulados de manera que se pueda comprobar el grado de consecución de los mismos.

4. *Es necesario determinar previamente el grado de autonomía (capacidad de decisión) con qué contará quien asume la responsabilidad de conseguir un objetivo:*

Determinar el grado de autonomía supone tomar decisiones acerca de:

- Los asuntos en que puede decidir autónomamente y aquellos respecto a los que ha de consultar a los superiores jerárquicos.
- los medios y recursos disponibles
- la información previa con que se ha de contar antes de asumir un objetivo
- La capacidad de transmitir información a otros.

5. *Un objetivo precisa la atribución de un tiempo disponible:*

La consecución de objetivos consume tiempo, y ello implica la dedicación de recursos, humanos y materiales, a unas actividades en detrimento de otras.

6. *Es necesario incorporar hitos al proceso de consecución del objetivo:*

Las diferentes fases del proceso de actividades que implica el objetivo ha de estar perfectamente determinado dado que unas etapas dependen de otras. En cada etapa cabe incorporar indicadores de evaluación del proceso.

7. *Un objetivo ha de ser compatible con el conjunto de objetivos de la empresa:*

Un objetivo en la empresa forma parte siempre de un sistema de objetivos. Es necesario por tanto ajustar cuidadosamente la jerarquía de objetivos para evitar conflictos entre ellos y prever los efectos (funcionales y disfuncionales) de unos sobre otros.

8. *Los objetivos han ser conocidos por todos los que pudieran estar afectados:*

- ¿Quién ha de ser informado?
- ¿Quién puede tener objetivos que choquen con los planteados?
- ¿Cómo se pueden plantear sinergias entre objetivos a fin de maximizar resultados y ahorrar recursos?

9. *Establecer un sistema de evaluación complementario que permita aprender nuevas formas de conseguir resultados:*

Hemos de considerar que cuando se realiza una actividad se puede conseguir lo esperado, pero también se obtienen otras consecuencias no previstas (positivas y negativas) que pueden incorporarse a nuevos planteamientos de trabajo.

10. *No establecer más objetivos que los necesarios:*

De lo contrario podemos perdernos en una maraña de objetivos difíciles de jerarquizar y conseguir más confusión que claridad. Para identificar los objetivos prioritarios podemos plantear criterios combinados de *importancia y urgencia*.

y

Aprovechar los objetivos para aumentar la cualificación del personal.

PLANIFICACIÓN

Llamamos planificación a la actividad de prever de forma racional un proceso de acción tendente a un fin, a través de un conjunto de métodos y técnicas específicas.

La planificación en sí misma es un proceso que ha de generar como resultado un Plan. En la medida que es un proceso consta de una sucesión de fases que han de presentar una cierta coherencia entre sí

El establecimiento de un plan a través del proceso de planificación constituye una sucesión de decisiones acerca de la mayor o menor conveniencia de determinados cursos de acción alternativos. Los criterios de decisión han de tender:

- A considerar como un valor ineludible la eficacia.
- A tener en cuenta como un valor relativo la eficiencia
- A minimizar los posibles efectos perversos del curso de acción previsto (resultados o efectos no deseados)
- A maximizar los efectos multiplicadores respecto de otros objetivos o valores complementarios con los considerados por el Plan.
- La coherencia con las prácticas habituales o tendencialmente valoradas en la organización en cuyo contexto se desarrolla la planificación.

LAS CONDICIONES DE EFICACIA DE LA PLANIFICACIÓN

1.- Conocimiento de los objetivos a conseguir. Sentido de propósito:

La planificación constituye un proceso previo a la consecución de resultados. Si estos no son suficientemente explícitos y concretos no será posible evaluar la calidad de lo conseguido; no resultará viable identificar la eficacia de la calidad de la planificación propuesta. En realidad la planificación comienza por los resultados y consiste básicamente en “andar hacia atrás” hasta el momento presente para, posteriormente, hasta volver a recorrer el camino imaginado. Trazamos un mapa para recorrer el territorio. Sin mapa, la actividad se convierte en activismo; el caminar se hace deambular.

2.- Lógica interna de las actividades y fases propuestas:

Las diferentes actividades y fases que se proponen en el proceso de planificación han de encontrarse vinculadas entre sí de manera que el orden en que se desarrollan resulte coherente en función de criterios contrastados empíricamente o considerados viables a partir de los efectos previsibles de cada una de ellas.

3.- *Búsqueda de sinergia y coherencia de las actividades y resultados con otras actividades y resultados que se desarrollan en la organización:*

La actividad que realizamos no se encuentra aislada, sino que forma parte de un contexto organizativo, y es precisamente ahí donde encuentra su sentido y su justificación. Este planteamiento nos permitirá aprovechar otros resultados que también se producen en la empresa así como los recursos disponibles, facilitando la coordinación con otras partes del sistema organizativo.

4.- *Considerar la relación entre recursos y capacidades:*

Los recursos constituyen materiales, conocimientos etc. de los que dispone la empresa. Las capacidades son esos mismos recursos puestos a disposición de objetivos concretos. En este sentido resulta esencial que en la empresa no existan recursos ociosos, sino que todos ellos se pongan a disposición de los objetivos y se conviertan así en capacidades. Lo contrario implica ineficiencia, costes añadidos y, en las personas, insatisfacción y sentimientos de falta de valoración profesional y personal. El principio a aplicar podría resumirse en: obtención del máximo rendimiento de todos los recursos disponibles.

5.- *Capitalización de la experiencia:*

La realización de toda actividad implica un aumento de experiencia en las personas y en los equipos, y ésta ha de ser convertida en conocimiento para mejorar futuras actuaciones. Cada vez que se planifica resulta de utilidad incorporar objetivos adicionales de aprendizaje. Además de conseguir los objetivos puede utilizarse el proceso para contrastar un método de trabajo, para enseñar a alguien, o para identificar potencialidades de optimización de los recursos existentes, por ejemplo.

6.- *Considerar la planificación como un proceso de adición de valor:*

Para diseñar adecuadamente el proceso de trabajo es necesario tener en cuenta que:

1.- Se conoce el cliente (quien usará el resultado del proceso de trabajo) y el objetivo final definido en términos de satisfacción de necesidades.

2.- Se tienen identificados los proveedores y clientes, y todos los interesados conocen qué añade valor para el cliente.

3.- Existen indicadores cuantitativos y cualitativos tanto de desempeño como de la cantidad y calidad de los resultados.

4.- Existe un propietario de proceso. Es decir, alguien se responsabiliza de conseguir los resultados previstos

5.- Está documentado y normalizado el proceso.

6.- Se muestran con claridad las interrelaciones con otros procesos.

7.- Orientación de la planificación de los procesos de trabajo hacia el cliente:

Consideramos aquí como cliente a cualquier persona o unidad organizativa que vaya a utilizar el resultado de nuestro trabajo. Es especialmente importante considerar el valor y la utilidad para el cliente como un criterio fundamental a la hora de elegir los recursos y de plantear el grado de prioridad de las diferentes actividades a realizar.

8.- Análisis de las actividades:

El análisis de actividades constituye un método altamente eficaz para clasificar las actividades que forman parte de un plan de trabajo en función de criterios de adición de valor a los resultados. Permite establecer estrategias de ejecución y de asignación de recursos, tanto humanos como materiales y facilita el logro de mayores cotas de eficiencia (ver el apartado correspondiente de esta misma unidad).

9.- Asignación de recursos

Están claros los recursos disponibles. Cuales están a disposición directa y cuales requieren activar dispositivos específicos para disponer de ellos

10.- Asignación de tiempos

Se conocen los límites inicial y final del proceso de trabajo. Asimismo de identifican los momentos iniciales y finales de cada una de las fases.

ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE CONTROL

En muchas ocasiones la planificación puede ir acompañada de una serie de indicadores que permitirán evaluar, durante la ejecución el grado en que se van cumpliendo los objetivos. Se trata de un sistema organizado de indicadores que permitirá identificar deficiencias de ejecución y oportunidades de mejora de la eficiencia.

1.- Indicadores de actividad: planteados en términos de cantidades producidas (horas de formación, tiempos de trabajo administrativo, etc.).

2.- Indicadores de eficiencia: relacionan la actividad realizada con los recursos consumidos.

3.- Indicadores de disponibilidad de recursos: tiempos de demora desde la demanda hasta la disponibilidad, incluyendo la toma de decisiones de los directivos.

4.- Indicadores de clima: índices de absentismo, quejas, ideas de mejora formuladas, etc.

5.- Indicadores de calidad: defectos identificados, repetición de trabajos, etc.

PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

Cuando se trata de planificar proyectos que comportan una dificultad y complejidad importantes se dispone de multitud de recursos metodológicos que facilitarán el trabajo (diagramas de Gantt, PERT, etc.). Sin embargo uno de los métodos más antiguos y que han permanecido en el tiempo debido a su eficacia es el conocido como de las 9 preguntas. El método se utiliza también para evaluar la calidad de los proyectos planificados. Básicamente consiste en responder a las siguientes 9 preguntas:

1.- ¿Por qué? (fundamentación)

Se justifica la relevancia del proyecto, cómo se vincula a otros proyectos de la organización y las finalidades más amplias o estratégicas a las que se pretende contribuir.

2.- ¿Para que? (objetivos)

Qué es lo que se pretende conseguir exactamente. Identificar explícitamente los resultados que se esperan obtener. Asimismo supone identificar las necesidades que contribuye a satisfacer.

3.- ¿Qué? (cuál es el contenido material del proyecto)

Se trata de describir el tipo de actividades que implica la ejecución del proyecto. En qué consiste exactamente.

4.- ¿Para quien? (clientes del proyecto)

Quién utilizará o se beneficiará de los resultados directos o indirectos de la actividad planificada.

5.- ¿Con quien? (recursos humanos)

Identificación de los socios, personas equipos, organizaciones, etc. que participarán en la financiación o ejecución de la actividad.

6.- ¿Con qué? (recursos materiales)

Inventario de recursos disponibles, sea su accesibilidad directa o indirecta

7.- Dónde (localización)

Ubicación geográfica del proyecto, tanto para su ejecución como la identificación de las áreas de influencia de sus efectos.

8.- ¿Cuándo? (temporalización)

Establecimiento de fases y de momentos de realización de las actividades.

9.- ¿Cómo saber si lo hemos conseguido? (evaluación)

Se trata de definir indicadores que, tanto durante el proceso de ejecución como al final del mismo, nos permitan identificar el grado de avance en la consecución de los objetivos. Pueden utilizarse para responder a esta pregunta los indicadores planteados en el cuadro de control

Este método de las 9 preguntas resulta altamente intuitivo y tiene como finalidad el convertirse en un esquema mental metodológico que se activa automáticamente cuando nos enfrentamos ante la necesidad de planificar un proyecto o una actividad mínimamente compleja. En este sentido puede utilizarse también para evaluar el diseño de un proyecto de trabajo. ¿En que medida responde adecuadamente el proyecto a cada una de las preguntas?

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

El Análisis de Actividades es básicamente una técnica que pertenece al ámbito de lo que se ha llamado **Reingeniería de Procesos**. Este constituye un enfoque que plantea que los diferentes procesos de trabajo, con el paso del tiempo, van acumulando ineficiencias y utilizando deficientemente los recursos disponibles. Esto ocurre, en gran medida, porque se pierden de vista los resultados finales buscados y se van instalando rutinas de trabajo que quizás, en un momento determinado, fueron útiles pero que dejaron de serlo aunque se mantuvieron activas para una organización, para una unidad organizativa o para una persona concreta. Por ello se plantea la conveniencia de volver de definir radicalmente todo el proceso de trabajo, como si se comenzase de nuevo, de forma que puedan cuestionarse todas y cada una las actividades y subactividades, por muy enraizadas que estén en las costumbres y formas de hacer de la persona o colectivo. De lo contrario, sería fácil dejarse llevar por la inercia y mantenerse en la idea de que si algo se hace será porque tiene algún sentido dado que, si no fuese así, no se mantendría en el repertorio de actividades disponibles.

La técnica consiste en clasificar de manera sistemática y exhaustiva todas las actividades que se realizan en una unidad organizativa o que forman parte de un proceso de trabajo.

La clasificación se realiza en función del criterio de “contribución” a la creación de valor añadido en el proceso de trabajo. Así se distingue entre las actividades que contribuyen a añadir valor y las que no lo hacen. El valor se entiende aquí como un incremento en cantidad o calidad de los resultados buscados. Así por ejemplo cualquier acción que genere mayor productividad, satisfacción del cliente, capacidad de fidelización, fiabilidad o seguridad en el trabajo por ejemplo, se considerará como una actividad que contribuye a ofrecer valor añadido. Por el contrario, las actividades que no realizan esta contribución se considerarán “sin valor añadido”

Así pues las actividades **sin valor añadido** se subdividen a su vez en dos categorías:

1.- Actividades nulas

Son aquellas que no aportan ningún valor a los procesos, además de consumir recursos y generar desmotivación. Efectivamente, parece extraño que este tipo de actividades se establezca en las organizaciones laborales y en el conjunto del trabajo personal pero, en la práctica, puede afirmarse que gran parte de la actividad laboral que se desarrolla es, precisamente, de ese tipo. Veamos algunos ejemplos:

- Acumulación excesiva de información que posteriormente ha de ser gestionada y no permite su procesamiento eficiente.
- Elaboración de informes que posteriormente no serán leídos excepto en una mínima parte de los mismos.
- Reuniones que se convocan a una hora y que comienzan mucho más tarde consumiendo el tiempo de todos los participantes que llegaron puntualmente.
- Circuitos de búsqueda de información o de documentación excesivamente largos y costosos por no organizar o mantener adecuadamente los archivos.
- Utilización deficiente de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC)
- Circuitos administrativos que demandan la intervención de personas sin que sea necesario.
- Acuerdos de reuniones sobre los que no se realiza ningún tipo de seguimiento para asegurar su cumplimiento.
- Etc.

2.- Actividades obligatorias

Se trata de actividades que, aunque no añaden valor en los procesos de trabajo resultan inevitables a partir de imposiciones de tipo organizativo o legal. En este sentido algunos registros y documentación burocrática, así como actividades vinculadas al cumplimiento de obligaciones fiscales, entre otras, constituyen ejemplos de este tipo de actividades. Aunque no contribuyen a la generación de valor, las consecuencias de no realizarlas pueden ser graves para quien las incumple. Así por ejemplo, para la persona que regenta un comercio, realizar las correspondientes declaraciones de hacienda no le facilitará una mejor relación con los clientes o un aumento de sus ventas, pero las consecuencias de no hacerlo serían demasiado grandes para ser asumidas.

Por otra parte, las actividades **con valor añadido** se subdividen a su vez en dos tipos

3.- Actividades higiénicas

Son aquellas actividades que, si se realizan, por si mismas no garantizan que los resultados de los procesos de trabajo sean mejores pero, si no se llevan a cabo, se puede garantizar que los resultados serán peores. Algunos ejemplos pueden clarificar la naturaleza de este tipo de actividades:

- Si se realiza el mantenimiento de las máquinas no se garantiza que no haya averías pero disminuye la frecuencia y gravedad de las mismas.
- Si se aporta el orden del día de una reunión con tiempo suficiente a los participantes no se garantiza que se preparen los temas a tratar, pero si no se hace, seguramente no los prepararán.
- Si el clima laboral no es objeto de atención específica, no por ello aumentará la cooperación entre los empleados, pero si no se cuida seguramente se deteriorara la relación entre ellos.
- La información acerca de la necesidad de cumplir con determinados requerimientos de seguridad no garantizan ese cumplimiento pero la falta de información provocará que los incumplimientos sean mayores
- La anticipación de los posibles factores que pueden incidir en el desarrollo de una acción planificada no garantizará que estos no aparezcan pero la falta de previsión causará que sus efectos sean mas graves.
- Etc.

4.- Actividades productivas

Son aquellas actividades que se vinculan directamente a la consecución de resultados buscados (objetivos).

Como se ha dicho, es necesario clasificar todas las actividades y subactividades que efectivamente se realizan en un proceso de trabajo o en una unidad organizativa de manera que todas sean atribuidas a alguna de las categorías propuestas. Si se plantea que una actividad concreta posee aspectos que pueden ser atribuidos a la categoría de las obligatorias y otros que lo pueden ser a las higiénicas, por ejemplo, entonces cabe separarlas y situar cada aspecto en su categoría correspondiente.

Una vez clasificadas todas las actividades y subactividades de un proceso de trabajo o de una unidad organizativa cabe plantear diferentes estrategias para abordarlas. Para ello podemos eruir los siguientes criterios generales:

Actividades nulas: Identificarlas sistemáticamente y eliminarlas. Cabe tener en cuenta aquí que las actividades nulas tienden a producirse a través del tiempo instalándose en forma de rutinas improductivas que en muchas ocasiones pasan inadvertidas aunque consumen tiempo y recursos.

Actividades obligatorias: Identificarlas y estandarizarlas convirtiéndolas en rutinas que permitan, por una parte garantizar su realización y, por otra, utilizar el mínimo de recursos y de tiempo para llevarlas a cabo.

Actividades higiénicas: Identificarlas y tratarlas como si fuesen obligatorias es decir, convertirlas en rutinas que optimicen las condiciones en las que se llevarán a cabo las actividades productivas.

Actividades productivas: Identificarlas con claridad y, en la medida de lo posible, simplificar los procedimientos que conllevan. Es importante reinvertir en ellas al menos parte de los recursos obtenidos por el trabajo de optimización realizado con los otros tipos de actividad

LA GESTIÓN DEL TIEMPO

LOS MITOS RELACIONADOS CON EL TIEMPO

Una serie de MITOS que se asumen como ciertos y que distorsionan nuestras relaciones con el tiempo:

1.-El mito de la actividad

Socialmente se percibe que el nivel de ocupación del tiempo es proporcional a la eficiencia. A más tiempo de dedicación mayor eficacia y eficiencia.

2.- El mito de la disponibilidad

Cualquiera que se considere directivo, o jefe o profesional de prestigio ha de estar disponible siempre para atender a todos y aceptar cualquier tema de diálogo que se le proponga. Lo demás es autoritarismo, e insensibilidad.

3.- El mito de la información completa

Las buenas decisiones son aquellas que se toman considerando toda la información. Hasta que no se analizan todos los aspectos de una cuestión no se puede decidir acerca de ella.

4.-El mito de la centralización y control

Quien se encuentra al frente de un departamento o de una organización ha de controlarlo todo, saberlo todo, “estar en todo”. La delegación no

deja de ser una trampa que sólo consigue que el directivo dedique finalmente a resolver cuestiones que hubieran requerido menos tiempo haciéndolas él mismo.

5.- El mito de la diversidad de actividades

El profesional prestigioso ha de dedicarse a multitud de actividades. Sólo así puede hacerse visible lo importante e imprescindible que es.

6.- El mito de las soluciones simples

Cuando el “tiempo presiona” debemos simplificar las soluciones que se plantean. Así, se dedica menos tiempo a cuestiones complejas y se abordan de manera superficial. Aunque, finalmente, tendremos que repetir aquello que no ofreció los resultados esperados.

7.- El mito del tiempo como enemigo

Todo se hace “contra” el tiempo. Cualquier actividad que aparezca es considerada como un estorbo.

EL TIEMPO EN CIFRAS

1.- Si revisamos la actividad llevada a cabo a lo largo de una jornada podemos comprobar que, en general, las cuestiones que consideramos **importantes** no han ocupado más de un 30% del tiempo disponible.

2.- Las actividades absolutamente **triviales** y carentes de cualquier tipo de repercusión ocupan habitualmente entre el 10 y el 50 % del tiempo de trabajo.

3.- Las actividades realmente **urgentes** que requieren de nuestra intervención a fin de evitar disfunciones relevantes no suelen superar el 15% del tiempo.

4.- En general podemos planificar aproximadamente el 30% de una jornada laboral tipo, mientras que el 70% restante lo ocupamos en actividades determinadas externamente a nosotros.

5.- Aproximadamente el 80% de los resultados se obtienen en el 20% del tiempo disponible (Ley de Pareto)

6.- Los directivos/as suelen dedicar aproximadamente el 70% del tiempo disponible a actividades de comunicación, en las que los resultados y la

actividad misma no depende exclusivamente lo que uno mismo hace sino que se encuentra altamente influido por la actuación de los demás.

7.- Entre el 50 y el 90 % el tiempo de trabajo se dedica a actividades realizadas de forma compulsiva y no como resultado de una planificación o decisión racionales.

8.- Si revisamos las actividades realizadas durante una jornada laboral, al menos el 45% de ellas pensamos que podríamos no haberlas llevado a cabo.

TIEMPO Y RENDIMIENTO

El tiempo es, sin duda, una de las condiciones del rendimiento. Este constituye un resultado de las actividades que se llevan a cabo en un contexto temporal que cobra más importancia cuando se considera que el tiempo constituye una unidad de valor económico.

Por otra parte el tiempo influye directamente, junto a otras variables, en los diferentes estados psicológicos y fisiológicos que inciden de manera determinante en las diferentes etapas de desarrollo de las actividades laborales.

Podemos acercarnos a la relación entre el tiempo, la fatiga y el rendimiento. Para hacerlo somos conscientes de que estamos excluyendo variables especialmente importantes como por ejemplo el tipo de tarea o el esfuerzo físico que requiere la misma, o la cantidad de interrupciones a las que está sometida su ejecución, etc. Sin embargo si que podemos identificar de modo general los principios básicos. Para ello podemos centrarnos en el análisis de la llamada **Curva de Sheldon** que plantea conclusiones generales que habrán de ser matizadas en función de la incidencia de otros factores:

- No puede garantizarse en bienestar psicológico y fisiológico en jornadas superiores a las nueve horas de trabajo continuado.
- El rendimiento es habitualmente más bajo al principio de la jornada, dado que la persona se encuentra en situación de “toma de contacto”.
- El rendimiento aumenta a lo largo de la jornada hasta que llega a un punto en el que, por efecto de la fatiga desciende. Después de un descanso en la actividad se reinicia el proceso.

- Aunque la acumulación de trabajo suele generar un aumento de la duración de la jornada laboral, esta no siempre viene acompañada de un aumento del rendimiento, sino que genera una serie de efectos perversos a considerar:
 - o Sensación de disponer de mucho tiempo, por lo que se relaja la dedicación a la tarea. Falta de tensión.
 - o Falta de atención, con lo que se aumenta el número probable de errores.
- Cuando la jornada es excesivamente larga el rendimiento decrece progresivamente.

En todo caso es muy importante la consideración de los **ritmos ultradianos** a los que todas las personas estamos sometidos. Desde este punto de vista se plantea que existen ciclos de entre 90 y 120 minutos de actividad en el intervalo de los cuales aparecen espacios de aproximadamente 20 minutos en los que nuestra capacidad de concentración en la tarea decrece para volver a incrementarse en un nuevo ciclo.

A la hora de planificar el tiempo asignando períodos a las diferentes actividades es importante tener en cuenta el **criterio a b c para la gestión del tiempo**: viene a plantear que el rendimiento de las actividades mantiene una relación inversa al tiempo que les dedicamos. Así puede decirse que:

- El 65% del rendimiento **(A)** se obtiene en el 15 % el tiempo
- El 20% del rendimiento **(B)** se obtiene en el 20% del tiempo
- El 15% del rendimiento restante **(C)** se obtiene en el 65% de tiempo restante.

Finalmente, considerar la incidencia de tres Leyes de Parkinson¹ que afectan al tiempo:

- “Toda actividad tiende a dilatarse indefinidamente hasta ocupar todo el tiempo disponible”
- “El tiempo dedicado a una cuestión en el contexto de una reunión de trabajo es inversamente proporcional a su importancia”

¹ Parkinson, C.N.: *La Ley de Parkinson*. Ed. Seix Barral, 1998

- “El tiempo habitualmente invertido en llevar a cabo una actividad tiende a ser percibido como el tiempo estándar de realización de la misma.

LOS FACILITADORES DE LA DISPERSIÓN

La dispersión es el resultado del uso caótico y compulsivo del tiempo. Hacemos cosas pero sin criterios claros acerca de por qué no hacemos otras, es decir, sin establecer prioridades y sin criterios, respondiendo a las exigencias provenientes del exterior o a nuestros propios impulsos que nos hacen percibir como importante lo que únicamente es urgente. Confundimos el criterio de urgencia con el de importancia y así podemos llegar a dedicar más esfuerzo y tiempo a actividades improductivas, o que nos llevan a consecuencias triviales, y dejar de realizar otras cuyas consecuencias, no siempre evidentes, nos proporcionarían un mejor y mayor avance hacia nuestros objetivos.

Podemos revisar algunos de los factores que pueden llegar a precipitarnos en la dispersión:

1.- La distorsión en la percepción del tiempo.

Aunque el tiempo posee referentes claramente objetivos (marcados por el reloj y el calendario) existen también referentes subjetivos que se relacionan fundamentalmente con la experiencia subjetiva del tiempo, de manera que en ocasiones una hora se nos hace eterna, o un día transcurre como si fuese una hora.

2.- La distorsión en la percepción de nuestras capacidades.

Tendemos a atribuir tiempos a la realización de determinadas actividades basándonos en experiencias pasadas. La realización del informe XXX suele ocupar un tiempo de YYY. Pero en muchas ocasiones no se han evaluado adecuadamente los requerimientos de determinada actividad o la dependencia de recursos externos y controlados por otros, o la atención a nuestros propios ritmos de trabajo y rendimiento. En ocasiones disponemos objetivamente de tiempo pero ya no de capacidad para utilizarlo en las actividades pendientes.

3.- La falta de objetivos personalizados y concretos.

Las personas nos motivamos porque establecemos metas. Sin metas, la actividad carece de sentido y pierde la capacidad de estimularnos. Sin metas concretas o con plazos demasiado largos resulta especialmente difícil que las actividades que realizamos las podamos vincular adecuadamente a objetivos y los resultados se relacionan entonces con la desmotivación o con el aplazamiento de las actividades y la

realización de otras que aumentan en nosotros la percepción de ineficacia personal.

Los objetivos, por otra parte han de ser personales e interiorizados por el individuo. Los objetivos de una organización si no son percibidos como propios no activarán a las personas. Los individuos se movilizarán entonces por evitar negativas consecuencias para sí mismos pero no por el logro de metas organizativas.

4.- Carencia de indicadores de control y de progreso.

Las actividades tiende a descontrolarse y dispersarse cuando no se cuenta con indicadores que actúen como referente de que se avanza hacia la meta. Los indicadores han de establecerse en términos de plazos y resultados intermedios que sean útiles para evaluar el progreso.

5.- El exceso de información y de análisis.

Cuando se manejan demasiados datos, sin que se encuentren adecuadamente estructurados, se generan muchas alternativas superficiales que facilitan la actuación impulsiva. Se inician demasiados cursos de acción y se multiplican esfuerzos que se abandonan rápidamente.

Por otra parte, el exceso de análisis provoca el aplazamiento del inicio de la actividad y conlleva una cierta parálisis que, sin embargo no está exenta de esfuerzo y provoca estrés.

6.- La actuación reactiva por urgencias.

Cuando fundamentalmente se actúa en función de las demandas exteriores la primera consecuencia es la pérdida del sentido de propósito. Asimismo distorsiona el juicio acerca de la importancia de los asuntos pendientes. Inconscientemente tendemos a considerar como más importante aquello que ejerce una mayor presión temporal sobre nosotros.

7.- La acumulación de responsabilidades.

La acumulación de poder y, consecuentemente, de responsabilidades, sin la incorporación de prácticas adecuadas de delegación conlleva dispersión por sobrecarga derivado de tener que afrontar actividades muy diferentes y desiguales en importancia y urgencia.

PRINCIPIOS OPERATIVOS PARA LA GESTIÓN EFICAZ DEL TIEMPO

1.- Definir claramente los objetivos

La planificación es una actividad que ha de comenzar desde el final hasta el principio. Primero se define qué ha de conseguirse y a partir de ello se establecen el curso de acción adecuada para llegar desde la situación presente a la futura. *“Si no sabemos adonde nos dirigimos todos los caminos pueden parecernos adecuados”*.

El grado de consecución de objetivos constituye el principal referente de la eficacia. La eficiencia la mediremos utilizando como referente los recursos consumidos (incluido el tiempo), para conseguir los objetivos. En todo caso cualquier actividad que se realice ha de estar conectada de alguna manera, directa o indirecta, a objetivos y resultados buscados. La ausencia de objetivos facilita la dispersión.

2.- Establecer criterios de prioridad sistemáticos

Todas las actividades han de ser evaluadas a partir de criterios de **importancia** y **urgencia** de las mismas a fin de que se ordenen en una jerarquía de prioridades.

3.- Planificar las actividades.

Cuando se planifica es necesario recordar que sólo se pueden prever las actividades a realizar, su duración y los recursos a utilizar. No es el tiempo lo que se planifica, sino la actividad. El tiempo constituye sólo un marco en el que las actividades se desarrollan.

Establecer prioridades no es suficiente. Puede que las tareas planificadas superen los tiempos disponibles. Planificar consiste en situar las actividades en una línea de tiempo considerando aquellas que podemos realizar por nosotros mismos y las que dependen de la actuación de otros que, seguramente tendrán criterios de prioridad diferentes a los nuestros.

4.- Programación diaria de la actividad.

Lo que ha de conseguirse en el plazo de un mes puede desglosarse en actividades semanales. Las actividades semanales en actividades diarias y las diarias en horarias. Es precisamente la planificación diaria la que nos permite mantener el realismo en nuestras proyecciones temporales.

Para realizar la programación diaria es conveniente considerar algunos criterios operativos útiles:

- No programe más del 70% del tiempo disponible. Deje el 30% restante para imprevistos.

- El programa de actividades diario se ha de realizar el día anterior
- Conozca los tiempos de máximo rendimiento personal y resérvelos escrupulosamente en su programación diaria.
- Realice siempre la programación por escrito y en un formato invariable.
- Vincule las actividades programadas a objetivos. El grado de prioridad de los objetivos constituye uno de los criterios para establecer la prioridad de las actividades.
- Sea realista al asignar tiempos a las diferentes actividades. Si es escaso generará presión temporal y por lo tanto estrés, además de invalidar la programación diaria. Si es excesivo tenderá a ocupar todo el tiempo disponible perdiendo por tanto eficiencia (Ley de Parkinson).
- Agrupe las actividades por similitud.
- Incluya tiempos reservados a pensar y reflexionar.
- Tenga en cuenta sus propios ritmos psicofisiológicos.
- Mantenga a la vista la programación.

5.- Consciencia de la propia relación con el tiempo.

Cada persona mantiene una relación particular con el tiempo en función de las diferentes experiencias educativas y de socialización. Gestionar nuestro propio tiempo consiste en gran medida en conocernos a nosotros mismos y plantearnos objetivos de mejora personal, en relación a nuestros hábitos, sistemas de organización, prácticas de afrontamiento del estrés, etc.

Un mayor número de horas de trabajo no equivale necesariamente a un mayor rendimiento. Existen determinados momentos del día que para cada persona le resultan especialmente productivos. Identificarlos y reservarlos de la interferencia de los otros constituye una acción preventiva especialmente provechosa.

6.- Planificar las actividades que implican relación con otros.

Se trata del tipo de actividades sobre el que mantenemos los niveles mínimos de control. Por ello puede resultar de utilidad reservar momentos específicos y periódicos que los determinen y que minimicen, por tanto, su interferencia en otras actividades sobre las que mantenemos un mayor control. La determinación, a lo largo del día de “momentos de contacto” que reservamos para aquellas actividades que impliquen relación con otras personas permite aplazar determinadas actividades y anticipar los

momentos de intercambio de información de manera que, al mismo tiempo interferimos lo menos posible en la planificación del tiempo de los otros.

7.- Hacer su trabajo, no el de los demás.

Si es usted directivo recuerde que su función consiste en conseguir resultados a través del trabajo de otros. Aquello que pueda realizar otra persona con garantías no debe hacerlo usted mismo. Para ello, si es necesario delegue autoridad y facilite el aprendizaje a sus colaboradores. No sólo rentabilizará su tiempo sino que conseguirá que sus colaboradores sean cada vez más competentes y se encuentren más motivados

8.-Realimentar periódicamente el sistema.

Realimentar el sistema consiste en evaluar periódicamente las prácticas de gestión del tiempo para adaptarlas a las nuevas condiciones, introducir mejoras y controlar las posibles desviaciones.

9.- Controlar las interrupciones.

Una interrupción consiste en una estimulación procedente del exterior que reclama nuestra atención. Evidentemente las interrupciones son de diferente naturaleza: algunas responden a urgencias inevitables, otras proceden de superiores jerárquicos y resultan difíciles de soslayar, otras están producidas por colaboradores que desconocen nuestra planificación del tiempo o la ignoran sistemáticamente, etc. Cada una de ellas requiere estrategias de afrontamiento diferentes. Disponer de una buena clasificación de las interrupciones y de su frecuencia relativa constituye un elemento imprescindible para administrar de forma efectiva el tiempo propio.

10.- Identificar y controlar los ladrones del tiempo

Los ladrones de tiempo son todos aquellos factores que nos impide cumplir con los plazos marcados desde fuera o impuestos por uno mismo. Los ladrones de tiempo pueden ser tanto internos como externos:

- Los **externos** aparecen en forma de demandas más o menos urgentes , de invitaciones a realizar actividades que en principio son más placenteras que el trabajo, de órdenes que provienen de personas de superior estatus, etc.

- Los **internos** adoptan la forma de argumentos que las personas nos damos a nosotras mismas, autojustificaciones, aplazamientos, temor ante determinadas actividades, falta de autoeficacia, dificultad para pedir ayuda a otros, incapacidad para decir que no o para negociar plazos, etc.

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Cada vez más la eficacia del profesional depende de su capacidad para saber que está ocurriendo en el interior de su organización y en el contexto de esta. Sin embargo, en muchas ocasiones, el problema que se le plantea no es tanto de déficit como de exceso de contenidos y canales a través de los que llega la información. En todo caso la gestión de la información resulta básica para pilotar la organización y tomar decisiones.

En principio podemos decir que la información está constituida por datos seleccionados y organizados a los que se ha dado forma siguiendo algún criterio implícito o explícito. La idea de aplicación de un criterio de organización y selección de los datos implica que la información sí tiene significado. Y a este significado se le ha de añadir la idea de intencionalidad. Es decir, un conjunto de datos se convierte en información cuando constituyen la manifestación de un propósito. De esta forma los datos se organizan con una finalidad, aunque ésta no siempre aparezca claramente definida en la práctica.

La intencionalidad de la información supone el reconocimiento de que ésta pretende modificar alguna percepción, criterio o conducta en el receptor de la misma, de forma que se vean afectados sus esquemas perceptivos. Sin duda, los significados de la información se encuentran condicionados, no sólo por la intencionalidad de los emisores de la misma sino también por los esquemas mentales de los receptores.

Es precisamente la consideración de la intencionalidad de la organización de los datos la que establece una diferencia cualitativa relevante entre estos y la información. La información tiene un contenido no sólo descriptivo sino también valorativo. Evalúa la realidad al presentar sus descriptores de una determinada manera, y al hacerlo pretende darle forma a esa realidad (información significa originalmente “dar forma”). Es por ello que la información, incluso la más escueta y supuestamente objetiva, se encuentra cargada de valores y juicios acerca de la realidad. El contenido valorativo de la información “construye” de forma compartida la visión del mundo y la realidad de los diferentes grupos sociales, colectivos y organizaciones.

Dado que está compuesta de datos, la información es susceptible de incorporarse a soportes materiales que permitan su almacenamiento, reclasificación, categorización y transmisión. Estas actividades constituyen las acciones básicas componentes de la gestión de la información.

En la medida que la información puede ser considerada como algo material puede ser también evaluada siguiendo criterios tanto cuantitativos como cualitativos. En el aspecto cuantitativo es habitual considerar la cantidad y densidad, medida en número de datos que aporta o almacena, y la velocidad de transmisión, así como la cantidad de personas que tienen acceso. En su dimensión cualitativa se hace referencia a aspectos relacionados con la veracidad y contrastación de los datos que incorpora, el tipo de relaciones entre los mismos, la significatividad y relevancia, la novedad, etc.

En la práctica, existen distintos métodos para convertir datos en información, aunque todos ellos tienen en común el hecho de que se dirigen a incorporarles significado. En este sentido podemos identificar al menos cuatro métodos básicos:

1.- La categorización: consistente en la organización de los mismos en función de algún criterio externo a los mismos.

2.- La contextualización: relacionando los datos con una realidad situacional concreta previamente acotada, con la intención de que los datos cobren sentido en referencia a esa misma realidad que pretenden describir.

3.- El análisis: que consiste en la manipulación de los datos a fin de encontrar relaciones entre los mismos que luego se puedan trasladar a la realidad contextual de la que provienen. En este sentido la forma más habitual de realizar los análisis de datos consiste en la aplicación de los métodos estadísticos.

4.- La síntesis: reduciendo el número de datos a través de la aplicación de algún criterio, lo que permite transformar su presentación y modificar, orientándola, las posibilidades de su interpretación, para facilitar su manejo.

Si consideramos atentamente las diferentes formas de transformación de datos en información podemos percibir claramente la dificultad de que ello se realice independientemente de personas inteligentes. La generación de la información no es una cuestión que afecte esencialmente a la tecnología, aunque ésta puede proporcionar soportes que faciliten el proceso de transformación de los

datos e, incluso, que permita la realización de análisis y categorizaciones extremadamente sofisticadas. Sin embargo, estrictamente hablando, gestionar información es una actividad humana ligada a procesos cognitivos complejos que incorporan dimensiones emocionales y relacionales más allá de las puramente racionales. Es por ello que los intentos de reducción de la gestión de la información al diseño e implementación de sistemas tecnológicos no han garantizado hasta el momento la consecución de sus objetivos iniciales.

QUÉ HACER ANTE EL EXCESO DE INFORMACIÓN

- **Eliminar:** Todo aquello que no tenga valor. No sea demasiado conservador a la hora de decidir que hay que guardar.
- **Remitir:** Abra carpetas de clasificación con el nombre de aquellas personas que han de ocuparse de procesar los diferentes tipos de información y remítasela. Guarde memoria de qué ha enviado a quién.
- **Hacer.** Realice de la forma más inmediata posible aquello que se deriva de una información recibida. No deje que se le amontone en la mesa.
- **Archivar.** Dótese de un sistema de archivos adecuado que le permita encontrar aquello que guardó y de mecanismos que le impidan olvidarlo o localizarlo rápidamente.