



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA



EXAMENES PROFESIONALES
DE QUIMICA

Aplicación del Principio de Pareto
en la Administración del Tiempo
de un Ejecutivo

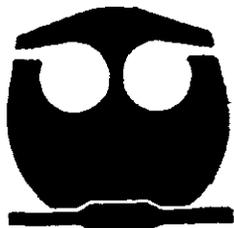
TRABAJO ESCRITO VIA CURSOS DE
EDUCACION CONTINUA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
QUIMICA FARMACEUTICA BIOLOGA

P R E S E N T A

LUISA FERNANDA GUERRERO BUSTILLOS

1997



FACULTAD DE
QUIMICA

MEXICO, D.F.

AÑO 2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

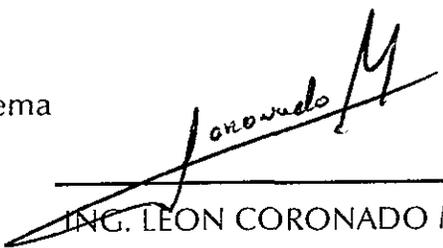
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Jurado Asignado

<i>Presidente</i>	Prof. León Coronado Mendoza
<i>Vocal</i>	Prof. Alejandro Iñiguez Hernández
<i>Secretario</i>	Prof. Mario Muñoz Bagnis
<i>1er. Suplente</i>	Prof. José Luis Sánchez López
<i>2do. Suplente</i>	Profa. Zoila Nieto Villalobos

Sitio donde se desarrolló el tema : **Biblioteca Facultad de Química**

Nombre y firma del Asesor del tema



ING. LEÓN CORONADO MENDOZA

Nombre y firma del sustentante



LUISA FERNANDA GUERRERO BUSTILLOS

Agradecimientos:

A Dios...

A mis Papás...
¡Por fin lo logramos !

A Gaby y Marissa...
Las Quiero

A Vanessa, Cecilia y Alessandra...
¡Que bueno es seguir juntas!

A Vane, Vio, Chio y Lucy...
Gracias por acompañarme a pagar mi peso.

y a todos los demás...
¡SALUD!

Aplicación del Principio de Pareto en la Administración del Tiempo de un Ejecutivo

Introducción

Podemos definir el Tiempo como "La duración determinada por la sucesión de los acontecimientos y particularmente de los días, las noches y las estaciones"¹ o simplemente como ese recurso que a ninguno nos alcanza cuando se trata de trabajo particularmente para dar por finalizada una tarea importante.

En el caso específico de un ejecutivo, el tiempo puede convertirse en un enemigo porque este avanza sin tomar en cuenta nuestras necesidades y no lo podemos detener. "No tengo suficiente tiempo", "No me alcanza el tiempo" son ejemplos de frases que escuchamos y a veces utilizamos constantemente en nuestro ámbito laboral, pero es importante detenernos a pensar si el problema real es que el tiempo no es suficiente o si acaso la administración de este tiempo es la que no es adecuada para llevarnos a lograr nuestros objetivos.

La definición de ejecutivo resulta tan difícil como la de tiempo, podemos definirlo como el encargado de la aplicación de las leyes: poder ejecutivo// encargado de aplicar un mandato: consejo ejecutivo// dirigente, directivo de una empresa, etc¹, pero esta definición no deja claro el porque un ejecutivo nunca tiene tiempo, por lo que podemos definirlo de una manera más clara como: Aquel que es responsable de la ejecución de un trabajo realizado por otros, por lo tanto lo encontramos siempre cerca de la línea de acción.² Hay muchas clases de ejecutivos, ya que es un término que se emplea para calificar el trabajo de muchas personas en cualquier tipo de industria, sin embargo el común denominador entre todos ellos es la necesidad de planear, analizar e implementar para alcanzar los objetivos que su posición en la empresa le ha impuesto.

Planteamiento del problema:

El problema que nos planteamos en este trabajo es el de la necesidad de una mejor administración del tiempo de un ejecutivo.

Aplicación del Principio de Pareto en la Administración del Tiempo de un Ejecutivo

Introducción

Podemos definir el Tiempo como "La duración determinada por la sucesión de los acontecimientos y particularmente de los días, las noches y las estaciones"¹ o simplemente como ese recurso que a ninguno nos alcanza cuando se trata de trabajo particularmente para dar por finalizada una tarea importante.

En el caso específico de un ejecutivo, el tiempo puede convertirse en un enemigo porque este avanza sin tomar en cuenta nuestras necesidades y no lo podemos detener. "No tengo suficiente tiempo", "No me alcanza el tiempo" son ejemplos de frases que escuchamos y a veces utilizamos constantemente en nuestro ámbito laboral, pero es importante detenernos a pensar si el problema real es que el tiempo no es suficiente o si acaso la administración de este tiempo es la que no es adecuada para llevarnos a lograr nuestros objetivos.

La definición de ejecutivo resulta tan difícil como la de tiempo, podemos definirlo como el encargado de la aplicación de las leyes: poder ejecutivo// encargado de aplicar un mandato: consejo ejecutivo// dirigente, directivo de una empresa, etc¹, pero esta definición no deja claro el porque un ejecutivo nunca tiene tiempo, por lo que podemos definirlo de una manera más clara como: Aquel que es responsable de la ejecución de un trabajo realizado por otros, por lo tanto lo encontramos siempre cerca de la línea de acción.² Hay muchas clases de ejecutivos, ya que es un término que se emplea para calificar el trabajo de muchas personas en cualquier tipo de industria, sin embargo el común denominador entre todos ellos es la necesidad de planear, analizar e implementar para alcanzar los objetivos que su posición en la empresa le ha impuesto.

Planteamiento del problema:

El problema que nos planteamos en este trabajo es el de la necesidad de una mejor administración del tiempo de un ejecutivo.

Objetivo:

Elaborar una recomendación para la mejor administración del tiempo de un ejecutivo.

Metodología:

Para la resolución de este problema, aplicaremos el Principio de Pareto como herramienta de análisis, que nos ayude a identificar los puntos que requieren un cambio o una optimización para permitir al ejecutivo tener un mayor control de su tiempo y actividades, esto es aplicar el concepto de Administración del Tiempo

El principio de Pareto:

Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los genera.

El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Juran en honor del economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población la menor parte de la riqueza. El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20:

Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema.

Para elaborar un diagrama de Pareto se debe:

- 1) Decidir el problema a analizar:
- 2) Diseñar una tabla para conteo o verificación de datos, en el que se registre los totales.
- 3) Recoger los datos y efectuar el cálculo de totales
- 4) Elaborar una tabla de datos para el Diagrama de Pareto con una lista de ítems, los totales individuales, los totales acumulados, la composición porcentual y los porcentajes acumulados

Objetivo:

Elaborar una recomendación para la mejor administración del tiempo de un ejecutivo.

Metodología:

Para la resolución de este problema, aplicaremos el Principio de Pareto como herramienta de análisis, que nos ayude a identificar los puntos que requieren un cambio o una optimización para permitir al ejecutivo tener un mayor control de su tiempo y actividades, esto es aplicar el concepto de Administración del Tiempo

El principio de Pareto:

Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los genera.

El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Juran en honor del economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población la menor parte de la riqueza. El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20:

Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema.

Para elaborar un diagrama de Pareto se debe:

- 1) Decidir el problema a analizar:
- 2) Diseñar una tabla para conteo o verificación de datos, en el que se registre los totales.
- 3) Recoger los datos y efectuar el cálculo de totales
- 4) Elaborar una tabla de datos para el Diagrama de Pareto con una lista de ítems, los totales individuales, los totales acumulados, la composición porcentual y los porcentajes acumulados

Objetivo:

Elaborar una recomendación para la mejor administración del tiempo de un ejecutivo.

Metodología:

Para la resolución de este problema, aplicaremos el Principio de Pareto como herramienta de análisis, que nos ayude a identificar los puntos que requieren un cambio o una optimización para permitir al ejecutivo tener un mayor control de su tiempo y actividades, esto es aplicar el concepto de Administración del Tiempo

El principio de Pareto:

Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los genera.

El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Juran en honor del economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población la menor parte de la riqueza. El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20:

Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema.

Para elaborar un diagrama de Pareto se debe:

- 1) Decidir el problema a analizar:
- 2) Diseñar una tabla para conteo o verificación de datos, en el que se registre los totales.
- 3) Recoger los datos y efectuar el cálculo de totales
- 4) Elaborar una tabla de datos para el Diagrama de Pareto con una lista de ítems, los totales individuales, los totales acumulados, la composición porcentual y los porcentajes acumulados

5) Jerarquizar los ítems por orden de cantidad llenando la tabla respectiva

6) Dibujar dos ejes verticales y un eje horizontal

7) Construir un gráfico de barras en base a las cantidades y porcentajes de cada ítem

8) Dibujar la curva acumulada.

9) Escribir cualquier información necesaria sobre el diagrama.

Para determinar las causas de mayor incidencia en un problema se traza una línea horizontal a partir del eje vertical derecho, desde el punto donde se indica el 80% hasta su intersección con la curva acumulada. De este punto trazar una línea vertical hacia el eje horizontal. Los ítems comprendidos entre esta línea vertical y el eje izquierdo constituye las causas cuya eliminación resuelve el 80% del problema.³

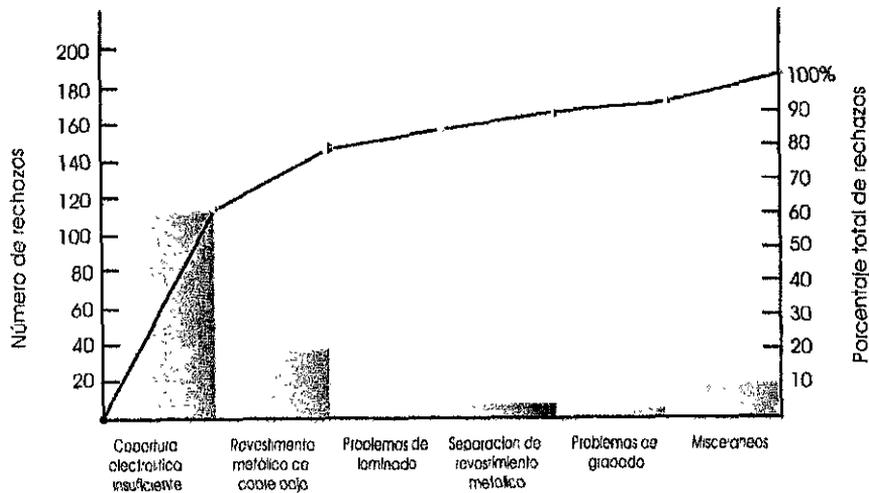
La siguiente tabla es un ejemplo de un diagrama de Pareto que se refiere al rechazo de materiales y sus causas

Rechazo de material terminado

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Tipo de defecto	Número de rechazos	Porcentaje
Cobertura electrolítica insuficiente	35	19
Problemas de laminado	10	5.5
Revestimiento metálico de cobre bajo	112	61.5
Separación de revestimiento metálico	8	4.5
Problemas de grabado	5	2.8
Misceláneos	12	6.7
Total	182	100%

Gráfica 1. Diagrama de Pareto de rechazo de materiales



En esta gráfica podemos apreciar que las dos primeras causas: cobertura electrolítica insuficiente y Revestimiento metálico de cobre bajo son las principales razones de rechazo de materiales, ambos datos suman el 80% de los rechazos totales, por lo que se indican en el mismo color (rosa), todas las demás razones de rechazo suman el 20% restante, lo cual ejemplifica el principio de Pareto.

La Administración del tiempo se puede definir como un juego de habilidades prácticas que nos ayudan a usar el tiempo de una manera más efectiva y productiva posible. Nos ayuda a reducir el estrés del trabajo, ser más productivos y tener más control del tiempo. Esto asegura que tendremos tiempo para relajarnos fuera del trabajo.⁵

La historia de la administración del tiempo puede construirse en las llamadas 4 generaciones:

Generación I: Esta se caracteriza por hacer notas y listas de tareas, que representa un esfuerzo por categorizar y reconocer las actividades que demandan nuestro tiempo y energía.⁶

Generación II: Se caracteriza por el uso de agendas y calendarios, esta refleja un intento de ver más allá, agendando actividades y eventos para futuro.⁶

Generación III: En esta generación ya observamos la administración del tiempo, ya que está basada en clarificar valores y en comparar el valor de las actividades

basados en la relación que estas tienen con los valores. Además se enfoca al alcance de metas, en periodos largos, intermedios y cortos de tiempo, en los que el tiempo y la energía pueden ser dirigidos en armonía. Incluye el concepto de planeación diaria.⁶

Generación IV: Esta es una generación emergente que es diferente, esta reconoce que la "Administración del tiempo" es un nombre inapropiado, ya que el reto no está en administrar el tiempo si no en administrarnos a nosotros mismo. Más que enfocarse en el tiempo y cosas, la cuarta generación se enfoca en preservar y aumentar las relaciones y en el compromiso de los resultados.⁶

Para llevar a cabo una adecuada administración del tiempo es importante aprender a priorizar las actividades, esto significa que debemos darle el lugar que le corresponda a cada una de las tareas que componen el mosaico de nuestras actividades diarias, podemos dividir esta clasificación de la siguiente manera.

MATRIZ DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO

Urgente	No Urgente
<p>I Importante</p> <p>Actividades Crisis Problemas Apremiantes Proyectos cuyas fechas se vencen</p>	<p>II Importante</p> <p>Actividades Prevención, actividades de corto plazo Construir relaciones Reconocer nuevas oportunidades (análisis) : Planeación, recreación</p>
<p>III No importante</p> <p>Actividades Interrupciones, algunas llamadas Correo, algunos informes Algunas juntas Cuestiones inmediatas Actividades Populares</p>	<p>IV No importante</p> <p>Actividades Trivialidades, ajetreo inútil Correo, Algunas llamadas Pérdida de tiempo Actividades agradables</p>

Esta tabla se divide en cuatro cuadrantes y cada uno tiene una importancia especial, hay que tomar en cuenta que Urgente significa atención inmediata algo que tiene que hacerse ahora, mientras que importante tiene que ver con resultados, si algo es importante esto contribuye a la misión, a los valores y a alcanzar los objetivos.⁶

Cuadrante I:

Este es tanto importante como urgente, en este los resultados son significativos y requieren de atención inmediata. Normalmente llamamos a las actividades del cuadrante I "Crisis" o "Problemas". Todos tenemos actividades del cuadrante I en nuestras vidas. Pero el cuadrante I consume mucha gente, hay Gerentes en crisis, personas preocupadas y productores con fechas de producción muy cercanas.⁶ Mientras nos concentremos en el cuadrante I, este sigue creciendo hasta que domina las actividades. Muchas personas viven literalmente agobiadas por problemas diarios, su único alivio es el escape en las actividades no importantes y no urgentes del Cuadrante IV. Así que cuando observamos sus matrices el 90% de su tiempo es dedicado al Cuadrante I y el 10% restante se encuentra en el Cuadrante IV, sin atender los Cuadrantes II y III. Este es el tipo de gente que maneja sus vidas a través de crisis.⁶

Cuadrante II:

Este es el corazón de la administración efectiva. Este se relaciona con actividades que no son urgentes, pero son importantes, se relaciona con construir relaciones, planear a largo plazo, ejercitar, prevenir, mantener y preparar, todas aquellas cosas que sabemos que necesitamos hacer, pero que no son urgentes. También hay crisis del cuadrante I que requieren atención inmediata, pero comparativamente son muy pocas.⁶

Cuadrante III y IV:

Las personas efectivas se mantienen fuera de los cuadrantes III y IV ya que siendo urgentes o no, no son importantes.

Muchas personas pasan mucho tiempo en cosas "urgentes pero no importantes" del cuadrante III creyendo que se encuentran en el Cuadrante I. Reaccionan a cosas que asumen que por ser urgentes son también importantes, pero en realidad este tipo de urgencias se deben a situaciones basadas en prioridades y expectativas de otros.⁶

Dependiendo del cuadrante al que una persona se enfoque al máximo tendrá los siguientes resultados en su trabajo:

Cuadrante I

- Estres
- Agotamiento

Cuadrante I:

Este es tanto importante como urgente, en este los resultados son significativos y requieren de atención inmediata. Normalmente llamamos a las actividades del cuadrante I "Crisis" o "Problemas". Todos tenemos actividades del cuadrante I en nuestras vidas. Pero el cuadrante I consume mucha gente, hay Gerentes en crisis, personas preocupadas y productores con fechas de producción muy cercanas.⁶ Mientras nos concentremos en el cuadrante I, este sigue creciendo hasta que domina las actividades. Muchas personas viven literalmente agobiadas por problemas diarios, su único alivio es el escape en las actividades no importantes y no urgentes del Cuadrante IV. Así que cuando observamos sus matrices el 90% de su tiempo es dedicado al Cuadrante I y el 10% restante se encuentra en el Cuadrante IV, sin atender los Cuadrantes II y III. Este es el tipo de gente que maneja sus vidas a través de crisis.⁶

Cuadrante II:

Este es el corazón de la administración efectiva. Este se relaciona con actividades que no son urgentes, pero son importantes, se relaciona con construir relaciones, planear a largo plazo, ejercitar, prevenir, mantener y preparar, todas aquellas cosas que sabemos que necesitamos hacer, pero que no son urgentes. También hay crisis del cuadrante I que requieren atención inmediata, pero comparativamente son muy pocas.⁶

Cuadrante III y IV:

Las personas efectivas se mantienen fuera de los cuadrantes III y IV ya que siendo urgentes o no, no son importantes.

Muchas personas pasan mucho tiempo en cosas "urgentes pero no importantes" del cuadrante III creyendo que se encuentran en el Cuadrante I. Reaccionan a cosas que asumen que por ser urgentes son también importantes, pero en realidad este tipo de urgencias se deben a situaciones basadas en prioridades y expectativas de otros.⁶

Dependiendo del cuadrante al que una persona se enfoque al máximo tendrá los siguientes resultados en su trabajo:

Cuadrante I

- Estrés
- Agotamiento

Cuadrante I:

Este es tanto importante como urgente, en este los resultados son significativos y requieren de atención inmediata. Normalmente llamamos a las actividades del cuadrante I "Crisis" o "Problemas". Todos tenemos actividades del cuadrante I en nuestras vidas. Pero el cuadrante I consume mucha gente, hay Gerentes en crisis, personas preocupadas y productores con fechas de producción muy cercanas.⁶ Mientras nos concentremos en el cuadrante I, este sigue creciendo hasta que domina las actividades. Muchas personas viven literalmente agobiadas por problemas diarios, su único alivio es el escape en las actividades no importantes y no urgentes del Cuadrante IV. Así que cuando observamos sus matrices el 90% de su tiempo es dedicado al Cuadrante I y el 10% restante se encuentra en el Cuadrante IV, sin atender los Cuadrantes II y III. Este es el tipo de gente que maneja sus vidas a través de crisis.⁶

Cuadrante II:

Este es el corazón de la administración efectiva. Este se relaciona con actividades que no son urgentes, pero son importantes, se relaciona con construir relaciones, planear a largo plazo, ejercitar, prevenir, mantener y preparar, todas aquellas cosas que sabemos que necesitamos hacer, pero que no son urgentes. También hay crisis del cuadrante I que requieren atención inmediata, pero comparativamente son muy pocas.⁶

Cuadrante III y IV:

Las personas efectivas se mantienen fuera de los cuadrantes III y IV ya que siendo urgentes o no, no son importantes.

Muchas personas pasan mucho tiempo en cosas "urgentes pero no importantes" del cuadrante III creyendo que se encuentran en el Cuadrante I. Reaccionan a cosas que asumen que por ser urgentes son también importantes, pero en realidad este tipo de urgencias se deben a situaciones basadas en prioridades y expectativas de otros.⁶

Dependiendo del cuadrante al que una persona se enfoque al máximo tendrá los siguientes resultados en su trabajo:

Cuadrante I

- Estrés
- Agotamiento

- Manejo de crisis
- Siempre se encuentran "apagando fuegos"

Cuadrante II

- Visión, perspectiva
- Balance
- Disciplina
- Control
- Pocas crisis

Cuadrante III y IV

- Enfoque a corto plazo
- Manejo de crisis
- Reputación no muy buena
- Sienten los objetivos y planes como poco valiosos
- Se sienten víctimas, fuera de control
- Tienen relaciones débiles o rotas
- Pueden ser despedidos
- Dependen de otras personas⁶

Aplicando el Principio de Pareto o la regla 80/20 encontramos que en general:

- El 80% del tiempo de un ejecutivo es dedicado a resolver las actividades clasificadas como NO IMPORTANTES incluyendo ambas categorías: Urgente y No Urgente, las cuales representan el 20% del logro de los objetivos.
- El 20% del tiempo se dedica a las actividades IMPORTANTES, en ambas categorías, y estas representan el 80% del logro de los objetivos.

De acuerdo a la siguiente clasificación de actividades y la gráfica de barras podemos observar que mientras la planeación, el análisis, la implementación y el manejo de crisis componen el 80% de los resultados necesarios para el logro de objetivos, ocupan solo el 20% del tiempo de un ejecutivo, mientras que las actividades como interrupciones, llamadas, pérdida de tiempo, ajeteo, etc. componen solo el 20% de resultados ocupan el 80% de nuestro tiempo.

- Manejo de crisis
- Siempre se encuentran "apagando fuegos"

Cuadrante II

- Visión, perspectiva
- Balance
- Disciplina
- Control
- Pocas crisis

Cuadrante III y IV

- Enfoque a corto plazo
- Manejo de crisis
- Reputación no muy buena
- Sienten los objetivos y planes como poco valiosos
- Se sienten víctimas, fuera de control
- Tienen relaciones débiles o rotas
- Pueden ser despedidos
- Dependen de otras personas⁶

Aplicando el Principio de Pareto o la regla 80/20 encontramos que en general:

- El 80% del tiempo de un ejecutivo es dedicado a resolver las actividades clasificadas como NO IMPORTANTES incluyendo ambas categorías: Urgente y No Urgente, las cuales representan el 20% del logro de los objetivos.
- El 20% del tiempo se dedica a las actividades IMPORTANTES, en ambas categorías, y estas representan el 80% del logro de los objetivos.

De acuerdo a la siguiente clasificación de actividades y la gráfica de barras podemos observar que mientras la planeación, el análisis, la implementación y el manejo de crisis componen el 80% de los resultados necesarios para el logro de objetivos, ocupan solo el 20% del tiempo de un ejecutivo, mientras que las actividades como interrupciones, llamadas, pérdida de tiempo, ajeteo, etc. componen solo el 20% de resultados ocupan el 80% de nuestro tiempo.

- Manejo de crisis
- Siempre se encuentran "apagando fuegos"

Cuadrante II

- Visión, perspectiva
- Balance
- Disciplina
- Control
- Pocas crisis

Cuadrante III y IV

- Enfoque a corto plazo
- Manejo de crisis
- Reputación no muy buena
- Sienten los objetivos y planes como poco valiosos
- Se sienten víctimas, fuera de control
- Tienen relaciones débiles o rotas
- Pueden ser despedidos
- Dependen de otras personas⁶

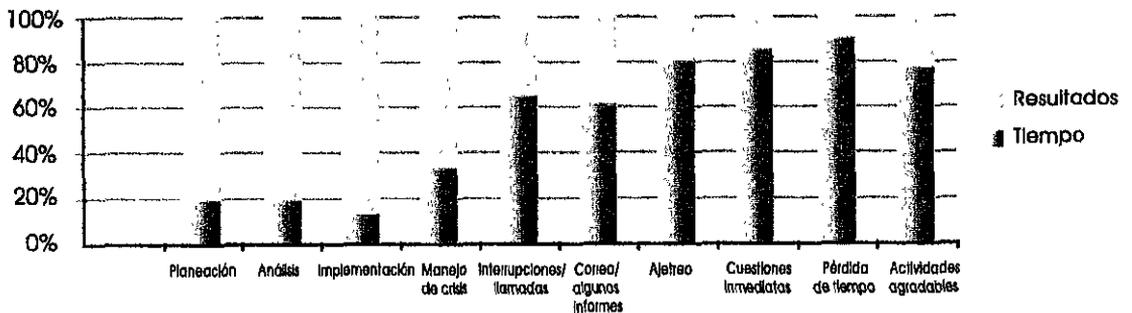
Aplicando el Principio de Pareto o la regla 80/20 encontramos que en general:

- El 80% del tiempo de un ejecutivo es dedicado a resolver las actividades clasificadas como NO IMPORTANTES incluyendo ambas categorías: Urgente y No Urgente, las cuales representan el 20% del logro de los objetivos.
- El 20% del tiempo se dedica a las actividades IMPORTANTES, en ambas categorías, y estas representan el 80% del logro de los objetivos.

De acuerdo a la siguiente clasificación de actividades y la gráfica de barras podemos observar que mientras la planeación, el análisis, la implementación y el manejo de crisis componen el 80% de los resultados necesarios para el logro de objetivos, ocupan solo el 20% del tiempo de un ejecutivo, mientras que las actividades como interrupciones, llamadas, pérdida de tiempo, ajeteo, etc. componen solo el 20% de resultados ocupan el 80% de nuestro tiempo.

Actividad	Tiempo	Resultado
Planeación	7%	30%
Análisis	5%	20%
Implementación	3%	20%
Manejo de crisis	5%	10%
Interrupciones/llamadas	8%	4%
Ajetreo	5%	3%
Correo/algunos informes	20%	5%
Cuestiones inmediatas	30%	5%
Pérdida de tiempo	10%	1%
Actividades agradables	7%	2%
	100%	100%

Gráfica 2. Distribución del tiempo de un ejecutivo¹⁰



Lo que podemos ver en esta gráfica es que las actividades a las que dedicamos menos tiempo (rojo) son aquellas que aportan más a los resultados (amarillo) y viceversa.

Por este tipo de análisis podemos concluir que es necesario realizar una mejor administración del tiempo que se base en la necesidad del alcance de los objetivos del puesto.

La administración del tiempo de un ejecutivo está íntimamente ligada con el concepto de liderazgo, un ejecutivo que administra su tiempo correctamente, que le da el nivel de importancia a las cosas y lo demuestra tiene mayor probabilidad de éxito que aquel que opera simplemente por instinto.

El Dr. Edwards Deming (1900-1993), conocido por el "Milagro Industrial Japonés", enseñaba su filosofía de la Administración y Gerencia en Japón en 1950, resultando en una transformación total de los negocios en ese país, Deming desarrolló un sistema de Conocimiento profundo como una teoría comprensiva de la administración, enfocándose en que cada aspecto de la vida debe mejorarse. Deming trabajó por más de 40 años como consultor en estudios estadísticos alrededor del mundo, publicó numerosos artículos y libros⁶, y recibió varios reconocimientos como la Medalla de la Segunda Orden del Tesoro en Japón en 1960, la Medalla Nacional de Tecnología en 1997 de manos del Presidente Reagan en USA, la medalla Shewhart de la Sociedad Americana de Control de Calidad en 1956, el premio Samuel S. Wilks de la Asociación Americana de Estadística en 1983. En Japón en reconocimiento a sus contribuciones la Unión Japonesa de Ciencia e Ingeniería instituyó el premio Deming.⁸

Deming dice que más del 90% de los problemas de variaciones o defectos son producto del sistema más que de los individuos. Cuanto más inestables son las personas o más variable e impredecible su labor, más inestable y variable se torna el sistema que estas diseñan e implementan. Todo lo que la administración pueda hacer para estabilizar el desempeño de la gente y otorgarle poder para que sea más coherente y predecible redundará en un doble beneficio.⁹

Stephen R. Covey es un respetado líder, consultor de organizaciones, maestro y fundador del Centro de Liderazgo Covey, además de Co-director de Franklin Covey Co. Es el autor de varios libros como el de Los 7 hábitos de la Gente Altamente Efectiva, que ha sido considerado como el libro más influyente en los negocios del siglo 20 en una encuesta realizada a los lectores de la revista Chief Executvie Magazine. Covey ha recibido premios como la medalla del Colegio Thomas Moore entre otros y ha sido reconocido por la revista Time entre los 25 norteamericanos con mayor influencia en el público.⁶

Covey postula 7 hábitos a fin de aumentar la motivación intrínseca del personal y propiciar su actitud hacia el perfeccionamiento constante, el que nos ocupa ahora es el principio número 3: poner primero lo primero – el principio de

distribuir el tiempo y las prioridades en torno de los roles y las metas. Este consiste en empezar a vivir según los valores del punto 2, el cual se cita a continuación. Covey afirma que es más eficaz establecer las prioridades dentro de una lista de actividades cuando se las define juntamente con los roles y metas clave y tras determinarlas por medio de la evaluación de la misión personal y organizacional.⁶

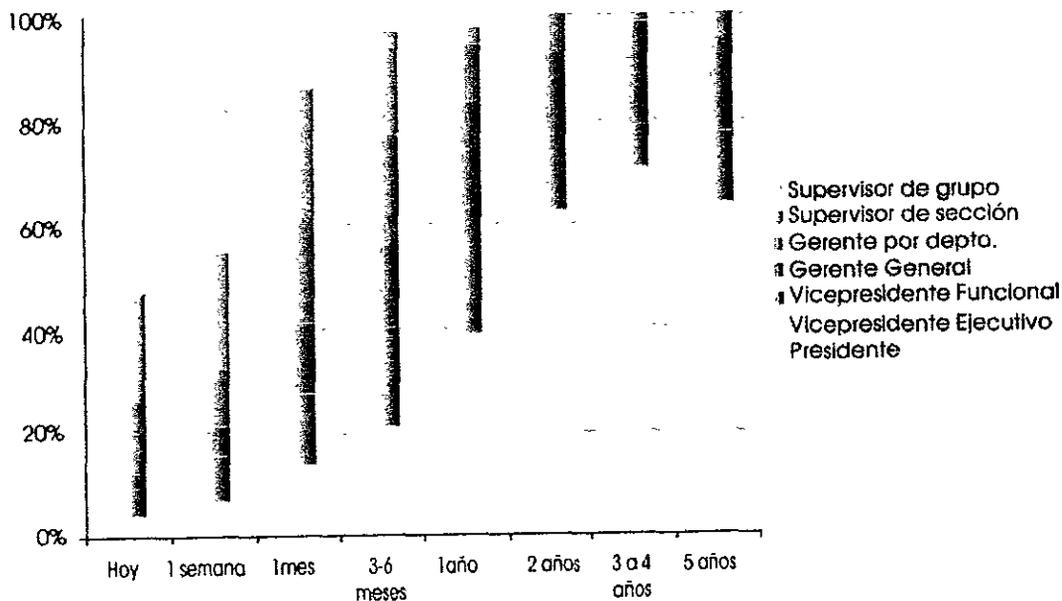
Hábito número 2: Comience con el objetivo en mente – el principio del liderazgo y de la misión. El liderazgo se concentra más en la gente que en las cosas, en el largo plazo más que en el corto plazo; en desarrollar relaciones más que en el equipamiento, en los valores y principios más que en las actividades; en la misión, la finalidad y la dirección más que en los métodos, las técnicas y la rapidez. La creación de una línea de conducta personal y organizacional.⁹

Aunque como mencionamos anteriormente definir a un ejecutivo no es fácil una de las actividades que se observan en cualquier definición de Gerencia, que es un nivel de ejecutivo muy común, es el de la planeación, sin embargo hay diferentes niveles de ejecutivos y gerentes y por lo tanto debe haber diferentes niveles de planeación, esto significa que un Presidente de una compañía distribuirá el tiempo que dedique a la planeación a largo plazo de manera distinta que un gerente de departamento, esto se visualiza en la siguiente tabla y gráfica que representa el tiempo "ideal" para dedicar a la planeación en diferentes periodos de tiempo en una compañía promedio:¹⁰

Propuesta para la administración del tiempo en los distintos niveles de ejecutivos.¹⁰

	Hoy	1 semana	1 mes	3-6 meses	1 año	2 años	3 a 4 años	5 años
Presidente	1%	2%	5%	10%	15%	27%	30%	10%
Vicepresidente ejecutivo	2%	4%	10%	29%	20%	18%	13%	4%
Vicepresidente funcional	4%	8%	15%	35%	20%	10%	5%	3%
Gerente General	2%	5%	15%	30%	20%	12%	12%	4%
Gerente por Depto.	10%	10%	24%	39%	10%	5%	1%	1%
Supervisor de sección	15%	20%	25%	37%	3%			
Supervisor de grupo	38%	40%	15%	5%	2%			

Gráfica 3. Tiempo "ideal" para dedicar a la planeación en diferentes periodos de tiempo en una compañía promedio:



A los niveles de dirección más altos encontramos la responsabilidad de establecer la dirección fundamental y las estrategias para alcanzar los objetivos. A los niveles más bajos de dirección prácticamente los esfuerzos por planear son de corto plazo y se centran en actividades concernientes solo a la jurisdicción del gerente.¹⁹

La importancia de este análisis radica en que no debemos perder de vista que aunque la administración del tiempo de un ejecutivo debe tener como premisa dedicar el mayor tiempo a aquellas actividades que aporten más al cumplimiento de los objetivos, es importante reconocer que dependiendo del nivel de este ejecutivo se hará la mejor administración del tiempo y que el éxito dependerá en gran medida de este factor.

Recomendación para la Administración del Tiempo de un ejecutivo:

Con esta recomendación, no queremos decir que se revierta completamente el diagrama de Pareto, solo se pretende cambiar el tiempo que se dedica a cada actividad, por lo tanto se respeta el principio de Pareto al decir que actividades como Planeación, implementación, análisis y Manejo de crisis representan el 80% del logro de los objetivos, mientras que actividades como Interrupciones,

llamadas, ajeteo, informes, actividades placenteras, pérdida de tiempo, etc. sólo representan el 20% del logro de objetivos.

Por lo tanto debe implementarse un sistema de administración que permita dedicar más tiempo a aquellas actividades que nos representan el 80% de los resultados y sólo el tiempo necesario a aquellas que aportan sólo el 20% de éstos.

Definimos anteriormente la administración del tiempo como Un juego de habilidades prácticas que nos ayudan a usar el tiempo de una manera más efectiva y productiva posible, para una correcta administración del tiempo tenemos algunos consejos prácticos:

Delegación

- Delegar lo más posible, siempre recordando que la responsabilidad final es nuestra.
- Siempre asegurarse que las instrucciones para las actividades delegadas sean claras y entendibles
- Apuntar las tareas asignadas para tener un control sobre ellas

Papeleo

- Apuntar los pendientes en papeles pequeños y así no convertirse en un librero de papeles.
- Si hay alguna duda es mejor deshacerse del papel, porque al no saber a que se refiere puede convertirse en material inútil.
- Siempre tener en el escritorio sólo los artículos con los que trabajemos.
- Recordar que los memorandums no son para dialogar.

Sin Rodeos

- Hazlo ya
- Si un trabajo es grande desglozarlo, subdividirlo (partirlo) en pequeños pedazos
- Calendarizar los trabajos tediosos

Llamadas Telefónicas

- Si no hay recepcionista, intercambiar la contestación de llamadas con un colega
- Planear las llamadas
- Cuando se posterguen llamadas telefónicas, establecer una hora específica y atenerse a ella.
- Al ser interrumpido por una llamada, apuntar en un papel lo que se estaba haciendo.

llamadas, ajeteo, informes, actividades placenteras, pérdida de tiempo, etc. sólo representan el 20% del logro de objetivos.

Por lo tanto debe implementarse un sistema de administración que permita dedicar más tiempo a aquellas actividades que nos representan el 80% de los resultados y sólo el tiempo necesario a aquellas que aportan sólo el 20% de éstos.

Definimos anteriormente la administración del tiempo como Un juego de habilidades prácticas que nos ayudan a usar el tiempo de una manera más efectiva y productiva posible, para una correcta administración del tiempo tenemos algunos consejos prácticos:

Delegación

- Delegar lo más posible, siempre recordando que la responsabilidad final es nuestra.
- Siempre asegurarse que las instrucciones para las actividades delegadas sean claras y entendibles
- Apuntar las tareas asignadas para tener un control sobre ellas

Papeleo

- Apuntar los pendientes en papeles pequeños y así no convertirse en un librero de papeles.
- Si hay alguna duda es mejor deshacerse del papel, porque al no saber a que se refiere puede convertirse en material inútil.
- Siempre tener en el escritorio sólo los artículos con los que trabajemos.
- Recordar que los memorandums no son para dialogar.

Sin Rodeos

- Hazlo ya
- Si un trabajo es grande desglozarlo, subdividirlo (partirlo) en pequeños pedazos
- Calendarizar los trabajos tediosos

Llamadas Telefónicas

- Si no hay recepcionista, intercambiar la contestación de llamadas con un colega
- Planear las llamadas
- Cuando se posterguen llamadas telefónicas, establecer una hora específica y atenerse a ella.
- Al ser interrumpido por una llamada, apuntar en un papel lo que se estaba haciendo.

llamadas, ajeteo, informes, actividades placenteras, pérdida de tiempo, etc. sólo representan el 20% del logro de objetivos.

Por lo tanto debe implementarse un sistema de administración que permita dedicar más tiempo a aquellas actividades que nos representan el 80% de los resultados y sólo el tiempo necesario a aquellas que aportan sólo el 20% de éstos.

Definimos anteriormente la administración del tiempo como Un juego de habilidades prácticas que nos ayudan a usar el tiempo de una manera más efectiva y productiva posible, para una correcta administración del tiempo tenemos algunos consejos prácticos:

Delegación

- Delegar lo más posible, siempre recordando que la responsabilidad final es nuestra.
- Siempre asegurarse que las instrucciones para las actividades delegadas sean claras y entendibles
- Apuntar las tareas asignadas para tener un control sobre ellas

Papeleo

- Apuntar los pendientes en papeles pequeños y así no convertirse en un librero de papeles.
- Si hay alguna duda es mejor deshacerse del papel, porque al no saber a que se refiere puede convertirse en material inútil.
- Siempre tener en el escritorio sólo los artículos con los que trabajemos.
- Recordar que los memorandums no son para dialogar.

Sin Rodeos

- Hazlo ya
- Si un trabajo es grande desglozarlo, subdividirlo (partirlo) en pequeños pedazos
- Calendarizar los trabajos tediosos

Llamadas Telefónicas

- Si no hay recepcionista, intercambiar la contestación de llamadas con un colega
- Planear las llamadas
- Cuando se posterguen llamadas telefónicas, establecer una hora específica y atenerse a ella.
- Al ser interrumpido por una llamada, apuntar en un papel lo que se estaba haciendo.

llamadas, ajeteo, informes, actividades placenteras, pérdida de tiempo, etc. sólo representan el 20% del logro de objetivos.

Por lo tanto debe implementarse un sistema de administración que permita dedicar más tiempo a aquellas actividades que nos representan el 80% de los resultados y sólo el tiempo necesario a aquellas que aportan sólo el 20% de éstos.

Definimos anteriormente la administración del tiempo como Un juego de habilidades prácticas que nos ayudan a usar el tiempo de una manera más efectiva y productiva posible, para una correcta administración del tiempo tenemos algunos consejos prácticos:

Delegación

- Delegar lo más posible, siempre recordando que la responsabilidad final es nuestra.
- Siempre asegurarse que las instrucciones para las actividades delegadas sean claras y entendibles
- Apuntar las tareas asignadas para tener un control sobre ellas

Papeleo

- Apuntar los pendientes en papeles pequeños y así no convertirse en un librero de papeles.
- Si hay alguna duda es mejor deshacerse del papel, porque al no saber a que se refiere puede convertirse en material inútil,
- Siempre tener en el escritorio sólo los artículos con los que trabajemos.
- Recordar que los memorandums no son para dialogar.

Sin Rodeos

- Hazlo ya
- Si un trabajo es grande desglozarlo, subdividirlo (partirlo) en pequeños pedazos
- Calendarizar los trabajos tediosos

Llamadas Telefónicas

- Si no hay recepcionista, intercambiar la contestación de llamadas con un colega
- Planear las llamadas
- Cuando se posterguen llamadas telefónicas, establecer una hora específica y atenerse a ella.
- Al ser interrumpido por una llamada, apuntar en un papel lo que se estaba haciendo.

- Recordar que la persona que hace la llamada tiene el derecho psicológico de terminarla así es mejor que nosotros hagamos la llamada.
- No siempre hay que contestar

Juntas

- Determinar el tiempo de inicio y fin de ellas
- Mantener a la gente de pie, si esta es una junta rápida que requiere de soluciones o comentarios inmediatos o solo contar con lugares para sentarse suficientes para los participantes de la junta, para evitar asistencia de personas que no tienen que ver y que pueden tratar temas fuera del interés de la junta.
- Las agendas deben estar completas, lo que se va a discutir, resultado esperado, etc.
- No mantener a la gente en la oficina
- Invitar solo a la gente apropiada

Sugerencias

Como vimos, las actividades del Cuadrante II son claramente el centro de la efectiva administración del tiempo, las cosas que necesitamos poner primero.

La Generación uno de administración de tiempo no reconoce el concepto de prioridad, solo tenemos notas y listas de actividades que nos dan un sentido temporal de compromiso pero no se priorizan las actividades, además no hay correlación entre lo que hay en la lista y los valores y propósitos en la vida. En este caso se responde en lo que es necesario hacer, los llamados "Ejecutivos de primera generación", son aquellos que se manejan por esta vía, por definición no son efectivos, a menudo son vistos como dependientes e irresponsables, tienen poco sentido de control y autoestima.⁶

Los "Ejecutivos de Segunda Generación" tienen un poco más de control, planean y agendan y parecen ser más responsables, pero nuevamente, sus actividades no están priorizadas o relacionadas con los valores y objetivos.⁶

Los "Ejecutivos de tercera Generación" se encuentran un paso adelante, tienen claros sus valores y objetivos y planean cada día priorizando sus actividades, sin embargo no priorizan sus actividades en función de estos objetivos y valores por lo que se encuentran concentrados entre el Cuadrante I y III durante el día.

Así vemos que lo ideal es ser un ejecutivo enfocado en el cuadrante II o un "Ejecutivo de cuarta Generación", el objetivo de esto es manejar nuestras vidas

efectivamente, basados en nuestros principios y el conocimiento de nuestra misión personal enfocados en lo importante así como en lo urgente, buscando mantener un balance entre el aumento de producción y el aumento de capacidad. ⁶

Este es un objetivo ambicioso para las personas atrapadas en los cuadrantes III y Pero si se logra tendrá un impacto enorme en la efectividad personal. ⁶

Una herramienta de manejo de tiempo para un ejecutivo de cuadrante II debe basarse en los siguientes criterios:⁶

- **Coherencia:** Sugiere que hay armonía, unidad e integridad entre su visión, misión, roles y objetivos, entre prioridades y planes y entre los deseos y la disciplina.

- **Balance:** Es necesario mantener un balance, identificar todos sus roles y mantenerlos presentes. No deben descuidarse áreas importantes como la salud, familia, preparación profesional y desarrollo personal.

- **Enfoque en el Cuadrante II:** Necesitamos motivación para enfocarnos en este cuadrante, por lo tanto habrá mayor prevención que manejo de crisis. Una propuesta es organizarse en una base semanal, aún se puede mantener un sistema diario de planeo y priorización, pero en base a lo que se planeó en la semana

La organización semanal proporciona un mayor balance y contexto que el plan diario. La clave no es priorizar lo que se encuentra en la agenda, si no agendar las prioridades.

- **Dimensionar a las Personas:** No hay que olvidar que también tratamos con personas no solo con agendas, pensando en términos de eficacia en función del tiempo, una persona centrada en principios piensa en efectividad cuando se trata de personas en ocasiones el mantenernos en el Cuadrante II requiere que sometamos las agendas a otras personas.

- **Flexibilidad:** La planeación deberá ser nuestra aliada y no nuestro amo.

- **Ser portátil:** La herramienta de planeación debe ser portátil para que el ejecutivo pueda traerla consigo la mayor parte del tiempo.

efectivamente, basados en nuestros principios y el conocimiento de nuestra misión personal enfocados en lo importante así como en lo urgente, buscando mantener un balance entre el aumento de producción y el aumento de capacidad.⁶

Este es un objetivo ambicioso para las personas atrapadas en los cuadrantes III y Pero si se logra tendrá un impacto enorme en la efectividad personal.⁶

Una herramienta de manejo de tiempo para un ejecutivo de cuadrante II debe basarse en los siguientes criterios:⁶

- **Coherencia:** Sugiere que hay armonía, unidad e integridad entre su visión, misión, roles y objetivos, entre prioridades y planes y entre los deseos y la disciplina.

- **Balance:** Es necesario mantener un balance, identificar todos sus roles y mantenerlos presentes. No deben descuidarse áreas importantes como la salud, familia, preparación profesional y desarrollo personal.

- **Enfoque en el Cuadrante II:** Necesitamos motivación para enfocarnos en este cuadrante, por lo tanto habrá mayor prevención que manejo de crisis. Una propuesta es organizarse en una base semanal, aún se puede mantener un sistema diario de planeo y priorización, pero en base a lo que se planeó en la semana

La organización semanal proporciona un mayor balance y contexto que el plan diario. La clave no es priorizar lo que se encuentra en la agenda, si no agendar las prioridades.

- **Dimensionar a las Personas:** No hay que olvidar que también tratamos con personas no solo con agendas, pensando en términos de eficacia en función del tiempo, una persona centrada en principios piensa en efectividad cuando se trata de personas en ocasiones el mantenernos en el Cuadrante II requiere que sometamos las agendas a otras personas.

- **Flexibilidad:** La planeación deberá ser nuestra aliada y no nuestro amo.

- **Ser portátil:** La herramienta de planeación debe ser portátil para que el ejecutivo pueda traerla consigo la mayor parte del tiempo.

efectivamente, basados en nuestros principios y el conocimiento de nuestra misión personal enfocados en lo importante así como en lo urgente, buscando mantener un balance entre el aumento de producción y el aumento de capacidad.⁶

Este es un objetivo ambicioso para las personas atrapadas en los cuadrantes III y Pero si se logra tendrá un impacto enorme en la efectividad personal.⁶

Una herramienta de manejo de tiempo para un ejecutivo de cuadrante II debe basarse en los siguientes criterios:⁶

- **Coherencia:** Sugiere que hay armonía, unidad e integridad entre su visión, misión, roles y objetivos, entre prioridades y planes y entre los deseos y la disciplina.

- **Balance:** Es necesario mantener un balance, identificar todos sus roles y mantenerlos presentes. No deben descuidarse áreas importantes como la salud, familia, preparación profesional y desarrollo personal.

- **Enfoque en el Cuadrante II:** Necesitamos motivación para enfocarnos en este cuadrante, por lo tanto habrá mayor prevención que manejo de crisis. Una propuesta es organizarse en una base semanal, aún se puede mantener un sistema diario de planeo y priorización, pero en base a lo que se planeó en la semana

La organización semanal proporciona un mayor balance y contexto que el plan diario. La clave no es priorizar lo que se encuentra en la agenda, si no agendar las prioridades.

- **Dimensionar a las Personas:** No hay que olvidar que también tratamos con personas no solo con agendas, pensando en términos de eficacia en función del tiempo, una persona centrada en principios piensa en efectividad cuando se trata de personas en ocasiones el mantenernos en el Cuadrante II requiere que sometamos las agendas a otras personas.

- **Flexibilidad:** La planeación deberá ser nuestra aliada y no nuestro amo.

- **Ser portátil:** La herramienta de planeación debe ser portátil para que el ejecutivo pueda traerla consigo la mayor parte del tiempo.

efectivamente, basados en nuestros principios y el conocimiento de nuestra misión personal enfocados en lo importante así como en lo urgente, buscando mantener un balance entre el aumento de producción y el aumento de capacidad. ⁶

Este es un objetivo ambicioso para las personas atrapadas en los cuadrantes III y Pero si se logra tendrá un impacto enorme en la efectividad personal. ⁶

Una herramienta de manejo de tiempo para un ejecutivo de cuadrante II debe basarse en los siguientes criterios:⁶

- **Coherencia:** Sugiere que hay armonía, unidad e integridad entre su visión, misión, roles y objetivos, entre prioridades y planes y entre los deseos y la disciplina.

- **Balance:** Es necesario mantener un balance, identificar todos sus roles y mantenerlos presentes. No deben descuidarse áreas importantes como la salud, familia, preparación profesional y desarrollo personal.

- **Enfoque en el Cuadrante II:** Necesitamos motivación para enfocarnos en este cuadrante, por lo tanto habrá mayor prevención que manejo de crisis. Una propuesta es organizarse en una base semanal, aún se puede mantener un sistema diario de planeo y priorización, pero en base a lo que se planeó en la semana

La organización semanal proporciona un mayor balance y contexto que el plan diario. La clave no es priorizar lo que se encuentra en la agenda, si no agendar las prioridades.

- **Dimensionar a las Personas:** No hay que olvidar que también tratamos con personas no solo con agendas, pensando en términos de eficacia en función del tiempo, una persona centrada en principios piensa en efectividad cuando se trata de personas en ocasiones el mantenernos en el Cuadrante II requiere que sometamos las agendas a otras personas.

- **Flexibilidad:** La planeación deberá ser nuestra aliada y no nuestro amo.

- **Ser portátil:** La herramienta de planeación debe ser portátil para que el ejecutivo pueda traerla consigo la mayor parte del tiempo.

efectivamente, basados en nuestros principios y el conocimiento de nuestra misión personal enfocados en lo importante así como en lo urgente, buscando mantener un balance entre el aumento de producción y el aumento de capacidad.⁶

Este es un objetivo ambicioso para las personas atrapadas en los cuadrantes III y Pero si se logra tendrá un impacto enorme en la efectividad personal.⁶

Una herramienta de manejo de tiempo para un ejecutivo de cuadrante II debe basarse en los siguientes criterios:⁶

- **Coherencia:** Sugiere que hay armonía, unidad e integridad entre su visión, misión, roles y objetivos, entre prioridades y planes y entre los deseos y la disciplina.

- **Balance:** Es necesario mantener un balance, identificar todos sus roles y mantenerlos presentes. No deben descuidarse áreas importantes como la salud, familia, preparación profesional y desarrollo personal.

- **Enfoque en el Cuadrante II:** Necesitamos motivación para enfocarnos en este cuadrante, por lo tanto habrá mayor prevención que manejo de crisis. Una propuesta es organizarse en una base semanal, aún se puede mantener un sistema diario de planeo y priorización, pero en base a lo que se planeó en la semana

La organización semanal proporciona un mayor balance y contexto que el plan diario. La clave no es priorizar lo que se encuentra en la agenda, si no agendar las prioridades.

- **Dimensionar a las Personas:** No hay que olvidar que también tratamos con personas no solo con agendas, pensando en términos de eficacia en función del tiempo, una persona centrada en principios piensa en efectividad cuando se trata de personas en ocasiones el mantenernos en el Cuadrante II requiere que sometamos las agendas a otras personas.

- **Flexibilidad:** La planeación deberá ser nuestra aliada y no nuestro amo.

- **Ser portátil:** La herramienta de planeación debe ser portátil para que el ejecutivo pueda traerla consigo la mayor parte del tiempo.

efectivamente, basados en nuestros principios y el conocimiento de nuestra misión personal enfocados en lo importante así como en lo urgente, buscando mantener un balance entre el aumento de producción y el aumento de capacidad.⁶

Este es un objetivo ambicioso para las personas atrapadas en los cuadrantes III y Pero si se logra tendrá un impacto enorme en la efectividad personal.⁶

Una herramienta de manejo de tiempo para un ejecutivo de cuadrante II debe basarse en los siguientes criterios:⁶

- **Coherencia:** Sugiere que hay armonía, unidad e integridad entre su visión, misión, roles y objetivos, entre prioridades y planes y entre los deseos y la disciplina.

- **Balance:** Es necesario mantener un balance, identificar todos sus roles y mantenerlos presentes. No deben descuidarse áreas importantes como la salud, familia, preparación profesional y desarrollo personal.

- **Enfoque en el Cuadrante II:** Necesitamos motivación para enfocarnos en este cuadrante, por lo tanto habrá mayor prevención que manejo de crisis. Una propuesta es organizarse en una base semanal, aún se puede mantener un sistema diario de planeo y priorización, pero en base a lo que se planeó en la semana

La organización semanal proporciona un mayor balance y contexto que el plan diario. La clave no es priorizar lo que se encuentra en la agenda, si no agendar las prioridades.

- **Dimensionar a las Personas:** No hay que olvidar que también tratamos con personas no solo con agendas, pensando en términos de eficacia en función del tiempo, una persona centrada en principios piensa en efectividad cuando se trata de personas en ocasiones el mantenernos en el Cuadrante II requiere que sometamos las agendas a otras personas.

- **Flexibilidad:** La planeación deberá ser nuestra aliada y no nuestro amo.

- **Ser portátil:** La herramienta de planeación debe ser portátil para que el ejecutivo pueda traerla consigo la mayor parte del tiempo.

Para alcanzar el Cuadrante II:

1. Identifique la actividad del Cuadrante II que le cuesta más trabajo, hágala bien, esto tendrá un impacto significativo en su vida, tanto personal como profesional. Escríbala y comprométase a implementarla.

2. Dibuje una matriz de Administración del tiempo y trate de estimar el porcentaje de tiempo que dedica a cada cuadrante. Entonces haga un seguimiento de su tiempo por tres días por intervalos de 15 minutos. ¿Qué tan correcta fue su estimación?, ¿está usted satisfecho con la manera en la que usa su tiempo? ¿Qué es necesario cambiar?

3. Haga una lista de responsabilidades que puede delegar y cuales son las personas a las que puede delegar o entrenar para que sean responsables de esas áreas. Determine lo que necesita para iniciar el proceso de delegación o entrenamiento?.

4. Organice su siguiente semana. Empiece escribiendo sus actividades y objetivos para la semana, luego transfiera las actividades a un plan de acción específico. Al final de la semana, evalúe que tan bien trabajó su plan en función a sus valores y objetivos en su vida diaria, y el nivel de integridad que usted fue capaz de mantener al respecto.

5. Comprométase consigo mismo a iniciar una organización semanal y a dedicar un tiempo especial para esto.

6. Convierta su herramienta de planeación en una herramienta de Cuarta generación.⁶

Otros puntos que podemos tener en cuenta son:

- Preguntarse a uno mismo, ¿lo que hago contribuye a logro de mis objetivos?, si no, no lo hagamos.
- Si hay muchas interrupciones sin planear, planear para el promedio ó máximo de ellas, esto es considerar un mínimo de posibles interrupciones al día y el tiempo que estas ocuparían en caso de presentarse.

- Seleccionar el tiempo preciso en el que operamos y planear sobre él.
- Recordar que el tiempo es un recurso no renovable.⁵

Según Charles H. Vervalin "El tiempo ahorrado al hacer nuestro trabajo, puede liberarnos de tensión innecesaria y agregar una nueva dimensión de autosatisfacción en el trabajo, además comenta que hay 4 elementos que deben perfeccionarse para alcanzar una buena administración del tiempo y por sus siglas en inglés y español los clasifica como las 4 C's: Consideración, Comunicación, Calculo y cierre."¹¹

- **Consideración:** ¿Cuáles son los factores que intervienen en la elaboración de nuestro trabajo?. Esto puede llamarse el estado de planeación, ¿Tenemos la visión completa de los que la Dirección espera de nosotros y para cuando?.

- **Comunicación:** Es importante definir que es lo que puede esperar de la Dirección, de los compañeros y de los subordinados en función a que tan bien se comunican los datos de trabajo que pueden afectar la escala personal de tiempo. ¿Cuántas horas productivas de trabajo pierde la gente esperando por un reporte que viene de otra persona o por el regreso de alguien involucrado en una actividad y que se encuentra en un viaje?. Si podemos estimar la frecuencia y duración de este tipo de interrupciones, podremos agendar este tiempo valioso para otros propósitos.

- **Cálculos:** Esta es la parte funcional del proyecto. Aquí podemos apoyarnos en experiencia anterior para estimar cuanto tiempo tomará hacer un trabajo. Los "espacios" en la agenda de trabajo pueden ser llenados con periodos de recompensa que dediquemos a leer, crear o asistir a programas educativos, o cualquier esfuerzo relacionado con el desarrollo profesional.

- **Cierre:** La "C" final se relaciona con factores post-trabajo. Para asegurar un buen cierre debe elaborarse un reporte final, y si es necesario llevar un seguimiento para saber si el trabajo fue completado de manera satisfactoria. Se ahorra mucho tiempo evitando seguimiento superfluo.¹¹

La planeación como ya lo mencionamos ayuda a ahorrar tiempo, entre algunas recomendaciones para esto tenemos:

Organizar una tabla de tiempo

1. Elaborar una hoja de trabajo a largo plazo. Esta puede elaborarse para el mes o

la semana siguiente, dependiendo del tiempo que tome alcanzar ciertos objetivos. El diseño de esta hoja es en función a nuestras necesidades individuales.

2. Elabore una hoja de trabajo diaria (agenda). Esta es complemento de la hoja de trabajo a largo plazo y nos ayudará a asegurar que estamos dedicando tiempo suficiente a cada objetivo.

3. Elaborar un inventario al final del día. Cada tarde se elabora una lista de aquellas actividades que se desean completar al día siguiente, sin importar el orden o la importancia.

4. Transferir estas actividades a la *hoja diaria* de trabajo, agendando aquellas actividades que deben realizarse en ciertas horas del día, como juntas, conferencias, salidas de la oficina, etc.

5. Escribir las demás actividades en la agenda en orden de importancia, dependiendo de que tan críticas son y cual es la hora del día en que es mejor realizarlas.

6. Estimar el tiempo que tomará cada actividad.

7. Si el tiempo para finalizar las actividades toma más del total de horas que se planea trabajar, deberemos eliminar las actividades menos importantes y reacomodarlas en otros días.

8. Un calendario de escritorio es muy útil para escribir las actividades del siguiente día.

9. Revisar las actividades completadas en la hoja de trabajo diario o agenda y hacer anotaciones o comentarios por si algo queda pendiente.

10. Anotar el tiempo utilizado al completar cada actividad, mencionando cuanto tiempo tomó la actividad y compararlo con el tiempo estimado.

11. Llevar este control diario nos ayudará a disciplinarlos en el uso del tiempo. " Herramientas para una mejor administración del tiempo.

Existen además de las recomendaciones mencionadas, algunas herramientas

útiles para auxiliar al ejecutivo en la administración del tiempo, entre ellas podemos encontrar programas para computadora como el Microsoft project Manager, El Microsoft Schedule, El Microsoft Outlook, etc. Cada uno de estos programas está diseñado para auxiliar a la planeación de actividades por lo tanto es de gran utilidad.

En 1995 Microsoft agregó un administrador de información personal, de nombre Schedule+, que es competente para llevar control de citas y de fechas importantes. Para Office 97, Microsoft reemplazó a Schedule+ con Outlook, que permite una interfaz sin obstáculos pasando de un calendario a una libreta de direcciones, bandeja de entrada de e-mail, lista de tareas, diario y notas, incluyendo un soporte de correo electrónico permitiendo acceso a todas las carpetas y a la red.¹²

Outlook permite llevar un control de actividades según una agenda, un diario de actividades y calendarios, permite organizar reuniones, mantener un directorio actualizado tanto de direcciones y teléfonos normales como de e-mail.

Para manejar estas herramientas es necesario contar con una computadora en las que se encuentren instaladas y familiarizarse con su utilización, actualmente Outlook representa una opción muy interesante para los ejecutivos.

Conclusiones:

El principio de Pareto nos permitió hacer un análisis de la situación real de un ejecutivo promedio y gracias a esto se pudo elaborar una propuesta o recomendación basados en el principio de administración del tiempo.

Se puede concluir que la correcta administración del tiempo es importante para el alcance de los objetivos en la vida laboral, pero no se debe perder de vista que una correcta administración del tiempo también permite una llevar un mejor control en la vida cotidiana aparte del trabajo, si se hace nuestra la cultura de la administración del tiempo se logrará alcanzar los objetivos con menores esfuerzos y en términos de tiempo más realistas.

Los puntos expresados como sugerencias aquí son simplemente herramientas para que el ejecutivo optimice su tiempo y obtenga los mejores resultados, pero esto siempre dependerá de la naturaleza del trabajo y de la personalidad del ejecutivo en cuestión, no hay una regla rígida al respecto porque hablamos de seres humanos lo que implica que hay tantos sistemas de administración de tiempo como empleados hay en una organización, sin embargo considerando estos puntos como una base, el ejecutivo puede llegar a elaborar un esquema de Administración de Tiempo eficaz y lógico.

Bibliografía.

1. García Pelayo y Gross. *Diccionario Usual* Ed. Larousse, México 1998, pags. 211, 645.
2. Erwin Haskell Schell, *Technique of executive Control*, Capítulo 1 El ejecutivo; Londres 1957, 8a edición. Pags. 8-15.
3. Calidad Total TQM (part 2) capítulo IX: Herramientas Básicas Para Resolución de Problemas pag. 11,12. Dirección en internet:
<http://www.geocites.com/collegePark/Lab/2960/TQM2.htm>.
4. Mendenball W., Reinmuth J., Beaver R. *Statistics for Management and Economics*, Capítulo 16 Quality Control Techniques pp 730-731, 7a edición. Duxbury Press U.S.A. 1993
5. Administración del Tiempo pags. 1,2 Dirección en internet:
<http://emisión.uson.mx.webpers/chacon/admon.htm>
6. Covey Stephen. *The 7 Habits of Highly effective People*. Powerful Lessons in Personal Change. Frankin Covey Co. N.Y. 1990 First Fireside edition. pags. 145-182
7. <http://deming.org/deminghtml/deming.html>
8. <http://www.caes.mit.edu/products/deming/about-deming.html>
9. Covey, Sthephen. *Manual de Iniciación en el Management*. Cuaderno Juan Granica, S.A. Barcelona, 1996
10. George A. Steiner, *Top Management Planning*. Macmillan Company. The nature of Bussines Planning and plans. Pags. 21-28
11. Charles H. Vervalin *Guidelines for Better Management*. Gulf Publishing Company. 1968. Cap. Find Better Ways to Do Your Job, . Pags. 131-143.
12. Kraynak Joe, Kinkoph Sherry. *Microsoft® Office 97 Professional ;FACIL!*. Prentice Hall, Parte 6. Como organizar su vida con Outlook pag. 313-330.