

### El empleo del tiempo: dimensión para la planificación en la actividad pedagógica profesional de dirección

### Using the time: a dimension for planning in professional pedagogic management activity

Fecha de recibido: 12 de marzo de 2014. Fecha de aprobado: 27 de marzo de 2014. Resultado de formación académica de maestría de los autores.

#### **Autores:**

Jorge Jesús Hernández Abreus. Lic. en Educación, Especialidad Matemática (1980). Instructor. Asesor Técnico Docente de Planificación de la Universidad de Ciencias Pedagógica "Manuel Ascunce Domenech" de Ciego de Ávila. Ha participado en varios eventos territoriales donde ha presentado sus resultados científicos. Correo: [Jorgejha@ucp.ca.rimed.cu](mailto:Jorgejha@ucp.ca.rimed.cu)

José Ramos Bañobre. Lic. Educación, especialidad Física y Astronomía. Profesor Titular. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Especialista en Metodología de la Enseñanza de la Física. Director del Centro de Estudio de Evaluación de la Calidad Educacional de la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Manuel Ascunce Domenech". Profesor Adjunto del Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. Miembro del Tribunal Nacional de Grados en Ciencias Pedagógicas. Ha realizado investigaciones sobre: la optimización del proceso docente educativo, la introducción de los resultados científicos, enseñanza/aprendizaje de las ciencias, desarrollo de la capacidad investigativa del docente, desarrollo del pensamiento lógico de los estudiantes y metodología para la formación de los conceptos de las magnitudes físicas.

#### **Resumen**

Una de las dimensiones de la planificación es el empleo del tiempo, en este sentido los directivos deben desarrollar sus saberes para desempeñarse eficientemente, sin embargo estos manifiestan sistemáticamente falta de tiempo para cumplir sus funciones y se sienten sobrecargados de trabajo. El objetivo de este artículo es ofrecer recomendaciones para perfeccionar la planificación, organización y empleo del tiempo como dimensiones especiales de la competencia para la planeación en la actividad pedagógica profesional de dirección educacional.

**Palabras clave:** administrar el tiempo, dirección educacional, planificar

## **Abstract**

Planning is to determine the objectives of the institution, the criteria for using the resources, the projection of short, mid and long-termed actions which allow reaching the goals of the institution. One of the dimensions of planning is the use of time; the directive should develop their knowledge to perform efficiently his tasks. The directors complain systematically about lack of time to complete their functions and they are overloaded of work. The objective of this article is to give recommendations to improve planning, organization and the use of time as special dimensions of the competence for planning in the professional pedagogic activity of educational management.

**Key words:** activity of educational management, to plan, to control the time

## **Introducción**

La esencia y el contenido de la actividad de dirección se pone de manifiesto a través de las funciones de dirección, las que pueden definirse como el conjunto de operaciones y actos que corresponde realizar al sujeto de dirección de acuerdo con las facultades y atribuciones que le corresponden, mediante las cuales pueden ser alcanzados los objetivos del sistema de que se trate. Las funciones de dirección son fundamentales en el trabajo de cualquier directivo.

Según el enfoque funcional la actividad de dirección es la actividad de planear, organizar, dirigir y controlar. Este enfoque hace énfasis en presentar una respuesta a la pregunta acerca de ¿qué hacen los dirigentes? Y es reconocido por muchos como la forma más adecuada para el estudio y comprensión del trabajo de dirección.

Las funciones de la dirección son las diversas acciones y tareas debidamente estructuradas, que se establecen en un orden lógico en el proceso directivo y que son conocidas como funciones básicas de la dirección o "ciclo directivo"; son: conocidas por: planificación o planeación; organización; gestión, mando, regulación, dirección operativa o liderazgo y control.

En la actividad de dirección educacional los directivos están llamados a desempeñar un papel dinamizador, para lo cual es imprescindible la actualización de sus conocimientos, la formación permanente de valores, las capacidades de emprendimiento para afrontar los retos del futuro, las destrezas y competencias, de manera que promuevan el propio desarrollo de su desempeño. Los

directivos son los máximos responsables de cumplir y hacer cumplir la política educacional y alcanzar los objetivos que establecen el encargo social a la escuela contemporánea.

Para perfeccionar el desempeño debe centrarse la atención en la formación y desarrollo de las competencias como vía para lograr que el directivo dirija aplicando los conocimientos y métodos propios de la investigación científica en su actividad de dirección.

Las competencias pedagógicas profesionales de dirección son las configuraciones de la personalidad del directivo educacional que lo hacen idóneo para el desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección. Constituyen el contenido principal de su modo de actuación y se manifiestan en el desempeño de sus funciones.

La competencia para la planeación en la actividad pedagógica profesional de dirección educacional: Es la expresión didáctica de las cualidades del directivo educacional, en que se sintetizan el saber, el saber hacer y el ser, así como el desarrollo de las capacidades y aptitudes del directivo para dirigir el proceso permanente de determinación de los principales objetivos de la institución, los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de los recursos, la proyección de las acciones a corto, mediano y largo plazo, que permiten alcanzar las metas de la institución en la actividad pedagógica profesional de dirección" (Ramos y otros, 2010: 11).

En la práctica de la actividad de dirección educacional en la provincia Ciego de Ávila se aprecian insuficiencias en el desempeño profesional de los directivos, tales como:

- Quejas sistemáticas de los directivos de la falta de tiempo para cumplir de manera eficiente las funciones de dirección.
- Predominio de estilos de dirección por crisis o contingencias y operativismo que no facilitan un uso óptimo del tiempo en función del cumplimiento de las funciones de dirección y la proyección del trabajo para el cumplimiento de objetivos estratégicos.
- Predominio de la centralización de las funciones por el directivo lo que no le permite aprovechar de forma óptima el tiempo.
- Las deficiencias en la planificación del trabajo, la delegación y otras herramientas, habilidades y capacidades de trabajo hace que la mayoría de los directivos educacionales se sientan sobrecargados de trabajo.

Para la realización de este artículo se consultaron diferentes autores, entre los que se destacan los del Profesor Orlando Carnota (1991) el cual ofrece algunas técnicas para dirigir cuando el tiempo no alcanza, el Dr. C José Ramos Bañobre que aporta criterios desde el punto de vista pedagógico para el empleo racional del tiempo en los directivos de la educación así como los resultados de uno de los autores en la investigación sobre la formación de la competencia pedagógica profesional de dirección para la conducción del proceso de planificación en la dirección científica educacional en directivos de la UCP Manuel Ascunce Domenech.

El objetivo de este artículo es ofrecer a los directivos educacionales algunas recomendaciones para contribuir a perfeccionar la planificación, organización y empleo del tiempo como dimensiones especiales de la competencia para la planeación en la actividad pedagógica profesional de dirección educacional.

## **Desarrollo**

*¿Cómo organizar y aprovechar el tiempo por parte de los directivos educacionales?*

El complejo funcionamiento de las instituciones educativas conlleva a los directivos a nuevos retos y demandas que le va imponiendo la sociedad según se incrementa el desarrollo de la misma, provoca que los directivos se vean involucrados en actividades, reuniones, compromisos y otras responsabilidades, esto hace que cada vez más importante administrar adecuadamente el tiempo.

Estas razones han despertado el interés de muchos investigadores por realizar estudios sobre el uso del tiempo por parte de los directivos. Estos estudios se han centrado en conocer cómo utilizan los dirigentes el tiempo, así como los factores internos y externos que de una forma u otra entorpecen el buen aprovechamiento del mismo.

En la gran mayoría de las instituciones se encuentran directivos que no cesan de repetir que no disponen de tiempo para llevar cabo todas las tareas de las que deberían ocuparse, por muy organizados y consagrados que sean. En el desarrollo de las funciones de los directivos existe un sinnúmero de situaciones que los obligan a no disponer del tiempo necesario para el desarrollo exitoso de sus funciones. Esto los obliga a emplear tiempo que debían dedicar al descanso o a la familia, al trabajo, con el correspondiente aumento del stress y la disminución de la eficiencia de su labor.

Hablar del tiempo y su empleo resulta una tarea difícil y muy polémica, pero inevitable en las condiciones del mundo contemporáneo y aún más en la actividad de dirección educacional. Todas las acciones de dirección, se desarrollan y requieren tiempo, por lo que resulta imposible que en cualquier fuente de dirección no se entre a considerar este insumo imprescindible, aún cuando se corra el riesgo de echar más leña al fuego de la polémica más comúnmente los directivos y seguir agregando culpabilidad al más tiránico de los enemigos de los directivos educacionales.

Es probable que nada ni nadie en el mundo haya sido tan culpado por tantas cosas mal hechas, incompletas o dejadas de hacer, como lo ha sido el tiempo. Los seres humanos tenemos una falsa percepción del tiempo, que engañosamente altera los cálculos mentales acerca de él, cuando no hay a mano un reloj para comprobarlo. Muestra de lo anterior es si se compara la sensación de que un minuto es extremadamente largo o extremadamente corto, en dependencia, respectivamente, de si se espera el final de una reunión ¡que no termina nunca!., o si, por el contrario, compartimos al lado de la persona amada..., sin embargo, ¡son exactamente los mismos 60 segundos!

Así como el amor puede enmascarar la percepción del tiempo, también el temor, la duda, la euforia, la ira, la falta de concentración y otros elementos subjetivos pueden provocarlo. El tiempo es, sin embargo, un elemento objetivo y mejor repartido del mundo. Lo más inteligente que se puede hacer es usar bien la cuota que le corresponde a cada quien.

¿Qué es el tiempo? A continuación se ofrecen las siguientes definiciones:

- "El tiempo es una forma objetiva de existencia de la materia en movimiento. Caracteriza la sucesión del desenvolvimiento de los procesos materiales, la distancia entre las distintas fases de estos procesos, su duración y desarrollo" (Konstantinov, et al/, 1978: 83).
- "Es una de las formas fundamentales de existencia de la materia. Expresa la consecutividad de los fenómenos que se suceden unos a otros (...)" (Razinkov, 1980: 423)
- "Es la magnitud física que permite ordenar la secuencia de los sucesos, estableciendo un pasado, un presente y un futuro (...), oportunidad, ocasión o coyuntura de hacer algo". (Microsoft Encarta, 2008)
- Es un recurso peculiar con el que cuenta el dirigente para desarrollar su proceso de dirección.
- El tiempo posee características muy peculiares:

- Es inexorable e irreversible: Todo proceso material se desarrolla en una dirección: del pasado al futuro, no se puede detener, no tiene sentido regresivo.
- Es inelástico: No se puede almacenar, ni estirar.
- Es equitativo: Todas las personas contamos con 24 horas diarias.
- Es insustituible: Toda actividad humana se desarrolla en un tiempo determinado.
- Es utilizable: Según se nos presente, se puede utilizar bien para que exista la correspondencia: aprovechamiento del tiempo- resultado de trabajo.
- No es una mercancía: No puede comprarse ni venderse, mendigarse o robarse, almacenarse. Sólo puede usarse, y si no se usa, no por eso deja de pasar.

Con estos elementos a modo de preámbulo se puede avanzar en consideraciones, sobre cómo organizar y aprovechar mejor el tiempo.

#### *La relación: tiempo-dirección*

Cuando se valora el tiempo y se analiza cualitativamente y cuantitativamente su empleo, no siempre el intervalo de tiempo dedicado a una actividad es directamente proporcional a la calidad e importancia de sus resultados. Saber cómo usar el tiempo día a día, minuto a minuto, es vital para poder utilizarlo adecuadamente. Dominar el tiempo es determinar cómo se usa, establecer lo importante y urgente que permite cumplir con los objetivos definidos en la organización.

En realidad, todas las técnicas de aprovechamiento del tiempo están encaminadas a sacar el mejor provecho posible a esa idéntica cuota de tiempo que a cada cual corresponde. No olvide que el principal factor en el aprovechamiento del tiempo es usted mismo. Existe mucho escrito sobre el manejo del tiempo. Pero la mayoría de quienes conocen el tema coinciden en ciertos elementos básicos para controlar el tiempo.

En su intención de mejorar la forma en que utiliza su tiempo, debe evitar los siguientes errores:

- Dejar que los demás le usen su tiempo.
- Ejecutar primero las tareas que más le agradan.
- Hacer primero lo más sencillo.
- Hacer lo que parece más urgente.
- Hacer lo acostumbrado.
- Hacerlo todo a la vez.

- Hacer lo que está de moda.
- Sobrecargar su horario: tratar de hacer más de lo que resulta posible.
- Asumir tareas de otros: por ejemplo, cuando un subordinado no hace bien su trabajo (delegación invertida).
- Perdedores de tiempo (controlables): tales como llamadas telefónicas no planificadas, visitantes inesperados, reuniones improvisadas, etc.
- No preparar bien el paso de una tarea a otra. Se ha demostrado que sólo un 50% del tiempo dedicado a cada tarea es empleado productivamente, lo que es lo mismo, la mitad del tiempo es improductivo.

#### Principios básicos para administrar con eficiencia el tiempo

- Ninguno de los métodos o técnicas conocidos para el aprovechamiento del tiempo permite hacer todo lo que uno quiere en la vida o en el trabajo.
- Administrar el tiempo es administrar el recurso más importante de que se dispone en la actividad de dirección.
- Una buena gestión del tiempo ayuda a realizar un trabajo de calidad.
- Descubrir dónde y cómo se emplea el tiempo, en correspondencia con sus responsabilidades.
- Establecer objetivos es la base para definir lo que es importante para el directivo permite concentrar los esfuerzos.
- Planificar el tiempo es la base para su empleo eficiente. Toda hora empleada en planear eficazmente ahorra de tres a cuatro horas de ejecución y produce mejores resultados. Es importante desglosar los objetivos en tareas, asignándole un tiempo estimado a cada una en función de las prioridades.
- Identificar y eliminar los enemigos del tiempo.
- El tiempo utilizado en dar respuesta a problemas que surgen debe ser realista y ajustado a las necesidades de cada situación en particular, ignorando aquellos problemas que tienden a resolverse por sí mismos, lo que puede ahorrar mucho tiempo.
- No posponer o aplazar la toma de decisiones, lo que puede convertirse en hábito que desperdicia tiempo.
- Las actividades de rutina de bajo valor para el logro de los objetivos generales deben ser delegadas o eliminadas hasta donde sea posible.

- Las actividades similares se deben agrupar para evitar la repetición de acciones y reducir interrupciones a un mínimo.
- El mantener a la vista la agenda del día facilita el administrar correctamente el tiempo.
- El registro de cómo se piensa utilizar el tiempo en el día, en la semana o en el mes debe ser detallado, ya que omitir detalles es tan perjudicial para los objetivos del registro del tiempo como confiar en la memoria o establecer metas irreales.

En lo adelante trataremos de explicar a partir de experiencias personales lo que deben conocer los directivos acerca del tiempo.

¿Qué roba tiempo?

Existe un conjunto de elementos o situaciones que propician un mal empleo del tiempo. Estos son los llamados "roba tiempo", "quita tiempo", "pierde tiempo", "bota tiempo", etc. Luego de analizadas un grupo de encuestas aplicadas en diferentes organizaciones, los elementos más repetidos y que se reflejan como los principales son: las reuniones extensas, el papeleo, el teléfono, las impuntualidades de diversa índole, las interrupciones y las visitas imprevistas, entre otros factores.

Profundizando en esta dirección, resulta relevante que la mayoría de las personas perciben que los "roba tiempos" son causados por agentes externos a ellos. Sin embargo, las investigaciones demuestran lo contrario, es decir que, potencialmente cada persona puede controlar una parte importante de su tiempo si se lo propone.

A continuación se ofrecen algunas consideraciones de Orlando Carnota: "El jefe llega temprano a su departamento. Duda qué va a hacer primero. Empieza a leer el acta del último Consejo de Dirección que, por cierto, es larguísima, pero la deja a la mitad. Piensa que sería mejor preparar su informe para la Asamblea de Producción y Servicios de mañana, saca algunas notas y documentos, pero se da cuenta de que pudiera hacerlo más tarde pues, en definitiva, la Asamblea no es hoy. Hace un montoncito de papeles con lo de la Asamblea y lo coloca al lado del acta en una esquina del escritorio.

Suena el teléfono y es Juanito que llama para quejarse de que no le dan tiempo en la microcomputadora y, por tanto, no ha podido terminar la hoja de cálculo con la consolidación de

los costos. El que da los turnos no ha llegado, pero nuestro jefe recoge la solicitud y la anota, aunque no está en sus funciones denegarla ni autorizarla.

De paso Juanito aprovecha para tratar otros asuntos, conversan un buen rato.

Cuando termina no se acuerda por dónde iba, pero ve el montón de papeles que hay en la bandeja y toma una decisión heroica: voy a leérmelos todos para eliminar esa "montañita" tan fea. Ya ha pasado una hora desde que llegó y tres horas después no ha podido terminar con la dichosa "montañita". Durante ese proceso se pregunta varias veces cuál es la razón de que la gente le escriba tantas boberías, que le lleguen tantas cartas, memos y circulares que no le interesan. Pero, además, ¿cómo puede terminar de leer todos los papeles si las llamadas telefónicas no lo dejan tranquilo? Al fin deja los papeles para ir a almorzar y los coloca cuidadosamente en otro montoncito al lado de los anteriores.

Después de almuerzo se acuerda de que aún no ha decidido acerca de la evaluación de los técnicos de su área y de eso depende si aumentan de salario o no. Busca las evaluaciones, pero le faltan dos. Se las pide a Carmita y ésta tampoco las encuentra. Se acuerda entonces que están en el portafolio que se llevó a la casa para trabajar en algunos asuntos el domingo. Abre el portafolios y ¡Oh, sorpresa! Está lleno de "cositas" que debió ver, pero que no vio en la casa. Coloca las evaluaciones al lado de los otros montoncitos y decide ir a buscar una aspirina. La historia no vale la pena continuarla". (Tomado de "Técnicas para dirigir cuando el tiempo no alcanza" del Profesor Orlando Carnota) (Carnota, 1991)

Este personaje puede adoptar otro nombre que se desee y la lista resultante puede ser bien larga o muy pequeña pero, en cualquier caso merece la pena un esfuerzo por no verse incluido en ella.

Una técnica muy efectiva, que contribuye a mejorar la planificación de la utilización del tiempo es la siguiente matriz premura-rendimiento, que contribuye a seleccionar mejor las prioridades en cada momento:

PREMURA A (Hacer ya) B (Hacer pronto) C (Puede esperar)

RENDIMIENTO 1 Alto 1 1 1

2 Medio 2 2 2

3 Bajo 3 3 3

Tomado y adaptado de: Centro Coordinador de Información Científico Técnica para Dirigentes del Estado, Gestión el Tiempo (III parte), Boletín de Información Directa, UPSCER, La Habana, mayo 1989.

La ubicación de las tareas en los cuadrantes le permitirá conocer cuáles abordar primero y cuáles después, teniendo en cuenta que el rendimiento (producto o utilidad que rinde la acción a desarrollar, proporción entre el resultado obtenido y los medios utilizados) es prioritario sobre la premura (aprieto, apuro, prisa, urgencia), debiendo seguir, por tanto, el orden A1, B1, C1, A2, B2, C2,... y así sucesivamente.

Al confeccionar el plan, aun cuando lo haya terminado, las tareas asignadas por cualquier nivel superior, dada su prominencia, deberá clasificarlas en el nivel 1. Utilizar esta técnica le permite establecer la jerarquización de las tareas, establecer el orden y la consecutividad con que las debe desarrollar.

Algunas técnicas y recomendaciones prácticas para mejorar el empleo del tiempo en la actividad pedagógica de dirección educacional:

- Elaborar una lista con aquellas cosas que en su institución le hacen usar el tiempo sin un beneficio de contrapartida.
- Poner en conocimiento aquéllos factores que puedan estar determinando o influyendo en un mal empleo de su tiempo y, en tal caso, exigirán de usted la confección de un Programa Individual de Mejora en el Empleo del Tiempo (PIMET) para realizar correcciones útiles a su forma de emplear el tiempo.
- Realizar un análisis similar con su tiempo fuera de la institución, especialmente en su casa.
- Una de las formas más certeras de aprovechar el tiempo es la ya bien conocida para nosotros: planificación. En este sentido se sugiere diseñar breves planes a corto, mediano y largo plazos para lograr una mejor utilización de este preciado recurso.
- En este esfuerzo resulta vital la definición precisa de los objetivos que se pretende alcanzar, así como las estrategias y las acciones necesarias para lograrlos, toda vez que "la distancia más corta entre dos puntos es la línea recta que los une".
- Conocer cómo se utiliza el tiempo: durante un par de días (mejor aún, una semana), lleve una bitácora del tiempo que dedica a cada actividad. Divida las tareas en categorías como: llamadas, reuniones, visitas inesperadas, trabajo administrativo, viajes, comida, descanso,

actividades personales, etc. Analice si el uso de su tiempo se corresponde con sus responsabilidades.

- Organizar el tiempo, identificar las herramientas correctas que le permitirán comprometerse a cumplir las tareas identificadas en un tiempo específico. Las herramientas pueden ser: listas de cosas por hacer (to do lists), calendarios, planificadores, etc.

Recomendaciones para organizar la agenda de trabajo del día

- Analice. No hay nada más importante que hacer fructificar al máximo su tiempo y el de los otros.
- Elija. Las tareas más difíciles debe hacerlas en sus momentos de mayor energía.
- Programe. Pese a la planificación ya preestablecida, revise y planifique cada noche las actividades del día siguiente.
- Concentre. Por ejemplo, puede hacer las llamadas telefónicas "en ráfaga", lo que quiere decir que de un tirón ejecute varias tareas de un mismo tipo y después continúe con lo habitual.
- Separe. Su familia también necesita que usted separe para ellos algo de tiempo. Y no sólo eso, para usted en lo personal deberá concederse un tiempo.
- Cierre ciclos. Evite dejar asuntos pendientes.
- Delegue. Permita que otro haga cosas que usted no tiene que hacer obligatoriamente.
- Una técnica recomendable para administrar mejor el tiempo es utilizar los últimos 20 minutos de labores en planear el día siguiente.

*Papel de las secretarias en el aprovechamiento del tiempo del directivo*

La (el) secretaria(o) es una de las personas de mayor relevancia en cualquier organización, aunque no siempre es así considerada. De ella depende en gran medida la efectividad y el aprovechamiento del tiempo del directivo. La secretaria puede constituirse en un "roba tiempo" más para su jefe o en la mejor administradora del tiempo de éste. Para evitar lo primero y lograr lo segundo se requiere capacitarla, mantener una comunicación fluida con ella y, sobre todo, mantenerla bien informada. Usted podrá comprobar que el agradecimiento será mutuo.

En el caso del teléfono, si tiene secretaria o auxiliar haga todas sus llamadas mediante ellos y pídale que sólo se la pasen cuando el interlocutor adecuado esté en línea.

No hay más tiempo disponible, lo esencial está en aprovechar mejor el que se dispone, hay que centrar los esfuerzos en alcanzar lo más importante

En este sentido especialmente abordaremos lo referente a los pequeños intervalos de tiempo, "minutos disponibles, digamos aquellos con los que nadie cuenta". Pudiéramos llamarles, esos minutos "suelos", "al menudeo", o "sencillos", son en fin los que están presentes en todo el camino de la actividad diaria, ya sea, un alto dirigente, un director, un metodólogo, un maestro, ¡todos tenemos la necesidad de aprovechar mejor el tiempo!

Convierta "desperdicios" en productos útiles

Hablemos entonces de esos minutos, o sea, esos pequeños intervalos de tiempo que aparecen "suelos" por ahí, por lo general de forma inesperada. Son tan pequeños y tan poco sistemáticos que casi nadie los toma en cuenta y se pierden inexorablemente.

Los minutos suelos son como las habitaciones de un hotel: la que no se alquile hoy se pierde, pues ese ingreso dejado de obtener no puede recuperarse mañana. El tiempo es así, tiene que usarse al momento, no puede guardarse, ni acumularse. Usted se sorprenderá de cuántas cosas puede hacer en los minutos al menudeo, tanto de interés personal como laboral, siempre que cree las condiciones para ello. Es cierto que muchos de los "minutos al menudeo" se originan en las deficiencias, fallas en la organización o errores, por lo que si usted los pudiera aprovechar, estaría convirtiendo desperdicios en productos útiles. Hay tres condiciones esenciales para poder lograrlo:

- La oportunidad. Hay que aprender a reaccionar rápidamente ante potenciales minutos al menudeo. Saber distinguirlos y ponerse en acción, se dan en lo fundamental a la espera de algo o de alguien.
- El objeto. Disponer de algo sobre lo cual actuar o pensar, un problema, una tarea o un documento.
- Los medios. Tener a mano los instrumentos que le permitan aprovechar la oportunidad y actuar sobre el objeto. A veces basta con un lápiz y una hoja de papel.

Aprovechar la oportunidad

La ocurrencia de minutos al menudeo adopta innumerables formas y usted debe ser capaz de identificarlos para impedir que la oportunidad se le vaya de la mano. A continuación se presenta

una relación de las más típicas, el resto deberá descubrirla por su cuenta pues se relacionan más bien con las condiciones específicas de cada cual.

- Viajes: Es una fuente importante de minutos al menudeo. Las posibilidades son muchas, aquí sólo van algunas. Si viaja en auto con chofer puede disponer hasta de horas completas en dependencia de lo largo del viaje. Si es por avión tendrá oportunidades en el trayecto al aeropuerto, la espera allí, la demora en la salida, el viaje mismo, los cambios de avión en vuelos internacionales, etc. En los viajes fuera de la localidad tendrá posiblemente otras oportunidades, con la ventaja adicional de que está menos sujeto a interrupciones que en su lugar habitual de trabajo.

- Reuniones: Es lamentable, pero muchas de ellas empiezan tarde y ese es tiempo aprovechable. Otras veces la reunión tiene ocho o quince puntos pero usted sólo tiene que ver con el quinto consignado en la orden del día. Si a pesar de ello tiene que quedarse desde el principio hasta el final, ¿por qué no aprovechar el tiempo de los siete puntos restantes en vez de amargarse o hacer dibujos en una hoja en blanco? Puede ser que la reunión en que se encuentra se fue de control de los que la dirigen, se salió de su objetivo y usted no puede hacer nada pues el conductor está en la luna ¿No habría también su tiempito? A lo mejor lo enviaron a una reunión equivocada en la que el único valor es el tiempo que se pierde. No lo pierda usted.

- Teléfono: Parece que no fuera así pero es también un proveedor de minutos al menudeo. Por ejemplo, el tiempo que media entre cuando colgó el teléfono al que usted llamaba pues sonaba ocupado y la acción de volver a teclear el número, o aquel personaje que nos dice "cuelga que enseguida te llamo" y usted se pone a esperar hasta que suena el timbre.

- Interrupciones ajenas: Capitalice las interrupciones que tenga su interlocutor. Por ejemplo, usted está despachando con alguien pero este tiene de pronto que atender una llamada, recibir un visitante inesperado, ir a ver a su jefe que lo llamó o salir a hacer una consulta en relación con lo que está conversando. En cualquiera de estos casos usted se queda en el aire. Aproveche esos minutos, se los están regalando.

- La computadora: Creada para hacer las cosas más fáciles y rápidas son también una fuente de minutos sueltos que se pierden irremediabilmente. Por ejemplo, cuando usted está haciendo búsquedas en Internet, la demora entre bajar un material y que aparezca en pantalla, para entonces proceder a bajar otro, resulta a veces demasiado largo para nuestra paciencia y aunque no sea mucho, si durante la mañana bajó 10 materiales, la espera entre unos y otros puede sumar

varios minutos. Otras demoras pueden deberse a sistemas en redes de poca velocidad en los cuales la espera para las respuestas se hace notable.

- Intervalos y suspensiones: Entre una actividad y la que le sigue aparecen a veces pequeños intervalos de tiempo que nadie puede prever y que son aprovechables, sobre todo para asuntos que pueden resolverse con rapidez. Por otra parte, a veces se producen interrupciones que lo toman de sorpresa y no sabe cómo emplear esa media hora que de pronto ponen en sus manos. Tenga en cuenta también esta posibilidad.

- Demoras en general: Es una fuente importante, no tanto por su duración como por su frecuencia. Fue a recoger el reloj que dejó reparando y le dicen que se siente y espere un rato, fue a hacer una gestión en una oficina estatal y le dan el turno cuarenta y tres (y va por el ocho), tiene un despacho con su jefe y éste no ha terminado con el anterior, el ómnibus que lo recoge para llevarlo al trabajo viene hoy con atraso, etc., son realmente unas cuantas demoras, que suman tiempo.

Tener en qué emplear los minutos al "menudeo", el objeto.

Después que usted aprendió a descubrir los minutos sueltos aprovechables, no puede hacer nada si no dispone de asuntos en qué emplearlos. Las posibilidades son infinitas tanto de orden laboral como personal (la elección es suya). A continuación una guía mínima de actividades que puede ejecutar durante los minutos al menudeo.

- Leer: Muy socorrida pues no requiere medios especiales. Tenga a mano revistas, artículos sueltos, folletos técnicos, informes pendientes de revisión, correspondencia por leer, libros, etc.

- Si sale de la oficina: Generalmente es ahí cuando se presentan la mayor cantidad de minutos sueltos, tenga en su portafolio una selección de materiales para leer y se asombrará de lo rápido y bien que lee en esos minutos, alejado de su ambiente regular.

- Escribir: Requiere un poquito más de condiciones pero no muchas. Puede responder a cartas de trabajo o personales, informes, libros, síntesis de una reunión, listas de chequeo, etc. Si dispone de una grabadora de mano aproveche para dictar y crearle trabajo a la secretaria. Si tiene una computadora personal portátil, no sólo puede escribir cosas sencillas, sino preparar tablas complejas, consultar la base de datos, elaborar informes completos, preparar una presentación para la próxima reunión, incluso enviar un correo electrónico.

- **Planear:** Puede preparar el proyecto de ejecución de una tarea, definir los pasos a seguir para ejecutar algo, establecer la forma en que va a organizar cierta reunión importante, delinear el esqueleto del informe que tiene que escribir, revisar su lista de tareas y hacer ajustes en las prioridades, etc. Tenga a mano datos, elementos que le permitan hacer algunas de estas cosas.
- **Vaciar memoria:** Hemos tomado prestado este término del campo de la informática. "Descargue" ideas, iniciativas o sueños en una hojita de papel o en un "atrapador de ideas", para que no se le olviden. Anote sin ninguna organización cosas de las que se acuerda de pronto y que son candidatas a proporcionarle tareas. Esboce el nuevo proyecto de investigación en que ha estado pensando o redacte algunas bases elementales para la estrategia que va a proponer en la próxima reunión u organice los puntos que va a tratar en su próxima conferencia. Haga una auto tormenta de ideas sobre un asunto de interés.
- **Liquidar la menudencia:** Si tiene tareas del tipo que requieren muy poco tiempo para su ejecución y que a usted le conviene o necesita hacer, téngalas disponibles. Pueden ser llamadas telefónicas, contestar un cuestionario, firmar circulares y en general todo lo que quepa en los espacios de tiempo de menor tamaño.
- **Cambiar el método:** A veces la táctica consiste en eliminar el mencionado "menudeo". Por ejemplo, si usted está bajando muchos materiales de Internet mediante un navegador, una técnica consiste en bajarlos cada uno "en una nueva ventana", minimizar esta y hacer lo mismo con todos los siguientes. De esta forma, el sistema está abriendo a la vez sucesivamente varios de dichos trabajos y cuando usted ordena minimizar la ventana del último, es muy probable que los dos o tres primeros ya estén listos para ser leídos, grabados o impresos según usted desee. La otra idea es hacer las llamadas por bloques, es decir acumularlas para un momento determinado, organizar una lista en borrador con los números y los puntos a abordar, de forma de reducir baches entre llamadas y esperas.
- **Aprovechar la simultaneidad:** Otra posibilidad, también en relación con la computadora, es aprovechar su capacidad para la multitarea. Por ejemplo, usted está bajando un libro de 350 páginas sobre Tablero de Comando lo cual le tomará uno cinco o diez minutos al menos. Mientras tanto, usted puede trabajar en la misma computadora. Haciendo una tabla en una hoja de cálculo, redactando varias cartas o completando la presentación que dejó pendiente el día anterior. En materia de simultaneidad los registros mundiales corresponden a las amas de casa,

que son capaces de hacer múltiples cosas a la vez y hacerlas bien. Obsérvenlas y me darán la razón.

Disponer de los medios: Si hay el tiempo y el objeto en qué emplearlo, pero carece de los instrumentos mínimos para ello no podrá completar el ciclo. Esto es particularmente importante para cuando se encuentra fuera de su puesto de trabajo, por lo cual es recomendable que disponga de una base mínima de trabajo en su portafolio. Hay instrumentos imprescindibles y otros deseables, todo depende de sus posibilidades y el tipo de trabajo que realiza.

La lista que sigue a continuación va desde lo más sencillo hasta lo más exquisito. Todo lo incluido es útil, pero no tiene que tenerlo todo:

- Material de oficina: Papel para escribir, hojitas de notas, presillas, lápices, portaminas, bolígrafos, marcadores, etc.
- Libreta de teléfonos.
- Lista de asuntos pendientes.
- Atrapador de ideas (pequeña libreta de bolsillo).
- Calculadora portátil.
- Computadora portátil.

A partir de las ideas fundamentales, le corresponde ahora ir creando reflejos condicionados que le permitan reaccionar positivamente ante los minutos que se le aparecen. Tenga a mano tareas que atender y medios para ejecutarlas. Ahora todo depende de usted.

Algunas técnicas para la administración de la actividad en función de optimizar el tiempo:

- Mantenga organizado su puesto de trabajo.
- Esté preparado para evitar o disminuir el efecto de los factores que roban su tiempo: identifique cuáles son los elementos, determine cuáles son controlables y cuáles no y tome las medidas oportunas.
- Diferencie lo urgente y lo importante: ello requiere listar las tareas pendientes y evaluar la urgencia e importancia de cada una estableciendo la debida prioridad
- Delege tareas, pero controle, no centralice.

- Dedique un horario a pensar. Proyéctese.
- Actúe de manera profesional, o sea, perfeccionista.
- Agrupe las tareas por objetivos similares.
- Descanse cuando sea necesario.

### **Conclusiones**

Las recomendaciones que se ofrecen pueden contribuir a perfeccionar la planificación, organización y empleo del tiempo como dimensiones especiales de la competencia para la planeación en la actividad pedagógica profesional de dirección educacional.

En la dirección educacional una de las funciones fundamentales es la planificación para determinar los objetivos de la institución, los criterios para la adquisición, uso y disposición de los recursos, la proyección de las acciones a corto, mediano y largo plazo, que permiten alcanzar las metas de la institución.

Una de las dimensiones básicas de la planificación es el empleo del tiempo de los directivos, los que deben desarrollar sus saberes para desempeñarse de manera eficiente en las funciones que le son inherentes.

### **Bibliografía**

Carnota, Orlando: Técnicas para dirigir cuando el tiempo no alcanza, ENPES, La Habana, Abril 1991.

Konstantinov, F. /y otros/. Fundamentos de la Filosofía Marxista Leninista. La Habana: Editorial Ciencias Sociales; 1978, 267 p.

Microsoft Encarta, 2008.

Ramos, J. /y otros/. Modelo por competencias de desempeño profesional pedagógico para los directores de instituciones educativas (2009) (inédito).

Razinkov, O. Diccionario de Filosofía. Edit. Progreso. Moscú, 1984