



Diputació
Barcelona

Gestió del temps i delegació

Manual de consulta

El Pla de formació és un instrument fonamental per a la planificació i gestió de la formació de les diferents gerències i direccions de serveis de la corporació.

L'oferta formativa està definida a partir de la revisió i avaluació de la formació realitzada per la mateixa corporació i de l'anàlisi d'altres ofertes formatives que s'han desenvolupat en altres administracions públiques i és fruit de la col·laboració entre les diferents gerències i direccions de serveis de la corporació amb la Direcció de Serveis de Formació.

© de l'edició: Diputació de Barcelona

© del text: Jaume Triginé Prats

Primera edició: agost de 2007

Primera edició digital: desembre de 2010

Disseny i producció: Direcció de Comunicació de la Diputació de Barcelona

Dipòsit legal: B-4451-2011



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Presidència

Direcció de Serveis de Formació

Comte d'Urgell, 187. Edifici 14

08036 Barcelona

Tel. 934 049 300 · Fax 934 049 359

ds.formació@diba.cat · www.diba.cat

ÍNDEX

Presentació del curs	7
Objectius	9
Continguts	11
Introducció del manual	13
1. El temps com a recurs	15
Idees clau	15
1.1. El temps, un recurs perible	15
1.2. La modificació d'hàbits respecte a la gestió del temps	16
1.3. El treball per objectius	17
1.4. La roda de Deming	19
Resum del tema	21
Referències a l'annex	21
2. Els suports per a la gestió eficaç del temps	23
Idees clau	23
2.1. La prioritització de les tasques	23
2.2. La planificació	24
2.2.1. El <i>planning</i> anual	25
2.2.2. El full de registre	25
2.2.3. L'agenda	26
2.2.4. Planificacions trimestrals i/o mensuals	26
2.2.5. Planificacions setmanals	26
2.2.6. Planificacions diàries	27
2.3. Seguiment, control i avaluació del treball	28
2.3.1. Indicadors de gestió	28
2.3.2. El full de registre de l'activitat diària	29
2.4. La conducció de reunions	30
Resum del tema	32
Referències a l'annex	32
3. Els lladres del temps	33
Idees clau	33
3.1. Els lladres interns	33
3.1.1. La identificació dels lladres interns	35
3.1.2. Directrius per fer front als lladres interns	35
3.2. Els lladres externs	36
3.2.1. La identificació dels lladres externs	37
3.2.2. Directrius per fer front als lladres externs	37
Resum del tema	40
Referències a l'annex	40

4. El tractament de les activitats d'alt i baix rendiment	41
Idees clau	41
4.1. Les activitats d'alt rendiment	41
4.1.1. L'establiment de dates límit	42
4.1.2. Les corbes de rendiment	42
4.1.3. Tècniques per crear nous hàbits	43
4.2. Les activitats de baix rendiment	44
4.3. Organització de la jornada	45
4.3.1. Inici de la jornada	45
4.3.2. Transcurs de la jornada	46
4.3.3. Final de la jornada	47
Resum del tema	48
Referències a l'annex	48
5. La delegació	49
Idees clau	49
5.1. Els beneficis de la delegació	49
5.2. Les tasques delegables i les no delegables	51
5.3. La metodologia de la delegació	52
5.3.1. Objectius	52
5.3.2. Fases	52
5.3.3. Recursos	54
5.3.4. Fites temporals	55
5.4. Com afrontar les dificultats a l'hora de delegar	55
Resum del tema	58
6. El control de l'ús del propi temps: aplicació pràctica	59
Idees clau	59
6.1. El registre de la manera com s'empra realment el temps	59
6.2. L'anàlisi del registre de la manera com s'empra realment el temps	61
6.2.1. Identificació de les tasques no productives	61
6.2.2. Detecció d'hàbits negatius	63
6.3. La reprogramació del temps	64
Resum del tema	65
Síntesi del material	67
Glossari	69
Referències bibliogràfiques	71
Bibliografia comentada	73
Annexos i material d'autoavaluació	75

INTRODUCCIÓ DEL MANUAL

Aquest manual s'adreça a totes aquelles persones que necessiten optimitzar el seu temps professional; conciliar el temps laboral amb el personal, familiar i social, i reduir d'aquesta manera la pressió i l'estrès.

El curs pretén ajudar a millorar la manera de gestionar el temps per tal d'administrar-lo de manera òptima en funció de les condicions personals en què es desenvolupa l'activitat laboral de cadascú.

El manual s'estructura en sis temes, mitjançant els quals es perfila un fil conductor del tema general. Per aquest motiu, se'n recomana una lectura continuada; ara bé, també és possible estudiar-los de manera aïllada, si interessa un tema determinat.

El primer tema planteja el temps com a recurs i la necessitat de gestionar-lo, així com el fet constatat que la manera com s'administra avui és el resultat d'hàbits que, en molts casos, han de ser modificats. S'introdueix un primer plantejament, treballar per objectius, que permet a la persona estar centrada i invertir el temps en aquelles tasques que contribueixen a la consecució de les metes establertes.

El segon tema presenta suports instrumentals per a la gestió eficaç del temps. S'hi destaca la necessitat d'emprar la planificació anual, un sistema de registre de les activitats que s'han de dur a terme, el quadre d'Eisenhower per prioritzar les tasques i unes breus indicacions per preparar i conduir reunions i evitar, així, les pèrdues de temps que se solen produir.

El tercer tema aborda la identificació i el tractament dels «lladres» del temps, tant personals o interns com externs.

El quart tema diferencia entre activitats d'alt i baix rendiment, i mostra formes de tractament diferencial relacionades amb cadascuna d'aquestes. Pel que fa a les primeres, es planteja la necessitat d'establir límits temporals, d'identificar les corbes de rendiment, de situar en els moments de màxima resposta els temes més compromesos i de saber planificar la jornada tenint en compte aquestes variables.

El cinquè tema tracta la delegació. Mostra quins són els beneficis per a la persona que delega una tasca i per a la persona que rep l'encàrrec de dur-la a terme; descriu què es pot delegar i què no; presenta una metodologia pràctica de la delegació i exposa la manera com aconseguir que els col·laboradors acceptin les demandes que se'ls formula per mitjà d'aquest mètode directiu i de gestió temporal.

L'últim tema, el sisè, està dedicat al control de l'ús del propi temps. D'aquesta manera, se sap objectivament com s'inverteix realment el temps, cosa que fa possible reconèixer-ne l'ús en tasques poc productives, lladres del temps o hàbits que cal modificar.

El manual conclou amb una síntesi del material, un glossari de termes que s'empren als sis capítols, bibliografia, alguns annexos per poder aprofundir en els temes exposats i material per a l'autoavaluació.

1. EL TEMPS COM A RECURS

IDEES CLAU

- El temps, com qualsevol altre recurs, és limitat; per tant, cal aprendre a gestionar-lo de manera òptima.
- La forma actual d'organització de cada persona és el resultat d'hàbits incorporats al llarg de la seva vida; per optimitzar la gestió del temps probablement s'haurà de modificar algun d'aquests costums.
- Treballar per objectius és una de les millors maneres d'optimitzar el temps disponible.
- Aplicar metodologies de treball orienta la pròpia activitat i permet ser més eficaç respecte al temps disponible.

A continuació, es defineixen les característiques del temps i es presenten les conductes i les actituds habituals en la seva gestió, així com recomanacions per poder modificar aquests hàbits. També es proporcionen tècniques que poden ajudar a optimitzar la gestió del temps.

1.1. EL TEMPS, UN RECURS PERIBLE

Es detecten problemes per complir els terminis i acabar les coses dins les dates establertes?

Es dedica temps a tasques que podrien fer altres persones?

Manca temps per planificar les tasques i les activitats?

A l'agenda, s'arrosseguen temes d'un dia a l'altre?

La taula, és sovint plena d'expedients o informes endarrerits?

Es continuen resolent qüestions pròpies del lloc de treball que s'ocupava abans de l'ascens?

Es posposen en el temps temes importants perquè cal resoldre assumptes del dia a dia?

Els col·laboradors, consulten qüestions que haurien de resoldre ells mateixos?

Manca temps per a les qüestions personals, familiars o socials?

Pràcticament tothom té problemes a l'hora de gestionar el temps. També és cert que, tot i disposar de la mateixa quantitat de temps, algunes persones rendibilitzen més aquest recurs que d'altres. Aquests arguments justifiquen l'aprenentatge de la seva gestió.

A continuació, s'enumeren algunes característiques del temps:

- *Imprescindible*. Tot té el seu preu en temps. Absolutament tot passa factura en termes temporals (treballar, descansar, dormir...). S'ha afirmat que el temps s'ha convertit en la mone-

da del segle XXI. Amb aquesta idea es vol donar a entendre que el temps és un recurs valuós, escàs. El temps passa i es gasta.

- *Insubstituïble*. Aquest recurs no es pot substituir per un altre. En altres supòsits, el canvi és possible; per exemple, es pot retribuir una activitat amb diners, en espècies... Però res no pot substituir el temps.
- *Inexorable*. El temps no es pot emmagatzemar. Hi ha bancs pràcticament per a tot: per als diners, per als aliments... de manera que el que no «es gasta» es guarda per a quan calgui. No hi ha bancs de temps.
- *No elàstic*. El temps no es dóna, no es dilata; té un ritme inalterable, vint-i-quatre hores dia rere dia. Una altra cosa és la percepció subjectiva que es pugui tenir del seu pas. De vegades, quan s'espera que arribi el moment de fer alguna cosa agradable (anar de vacances, trobar-se amb els amics...), sembla que passi molt a poc a poc. En canvi, quan s'ha d'anar al dentista o fer una tasca desagradable, per exemple, es té la percepció que passa molt ràpid. I és que hi ha un temps cronològic i un *tempo* personal. Aquest apartat fa referència al primer de tots dos.

El temps és, doncs, un recurs. I, com a recurs, cal aprendre a gestionar-lo. Probablement, la millor gestió que es pot fer és aprofitar el temps de què es disposa de forma curosa.

1.2. LA MODIFICACIÓ D'HÀBITS RESPECTE A LA GESTIÓ DEL TEMPS

La manera actual de gestionar el temps de cada persona és el resultat dels hàbits i de les rutines que ha anat adquirint al llarg dels anys, fent les coses d'una manera determinada (posposar determinades tasques, deixar que s'acumulin, no utilitzar agenda...).

Un hàbit és una manera especial de fer quelcom adquirit per repetició. En l'àmbit de la gestió del temps també es considera que els hàbits relacionats amb l'organització, la planificació de la feina, etc., s'han originat a partir de tendències inconscients (tendència a fer allò que més satisfà, treballar sota pressió, etc.).

També es donen diferències importants segons la personalitat:

Les persones pràctiques treballen per objectius, estableixen fàcilment prioritats, són puntuals i exigeixen puntualitat, i poden arribar a ser brusques amb els altres si consideren que els fan perdre el temps. Les persones sociables i actives són una mica desordenades, inverteixen temps en contactes socials i són més tolerants pel que fa a la puntualitat. Les persones dubitatives inverteixen temps a donar voltes a les coses i es poden situar en la *paràlisi per l'anàlisi*. Hi ha persones molt detallistes que inverteixen més temps en les tasques del que en realitat requereixen per un excés de perfeccionisme; ho planifiquen tot, s'encallen en els detalls...

És imprescindible dur a terme una autoanàlisi, que pot incloure l'opinió de persones properes, per identificar possibles hàbits negatius. Una vegada detectats, caldrà modificar-los per millorar la manera d'administrar el temps.

Un primer pas per alliberar-se de l'esclavitud del temps és introduir alguns canvis en la manera d'entendre'l i de planificar i organitzar les activitats laborals i personals, és a dir, eliminar alguns hàbits disfuncionals i substituir-los per altres de més productius, per exemple:

- Plantejar-se l'activitat laboral —i també la personal, la familiar, la social, etc.— en termes d'*objectius* en lloc de tasques, fixant objectius clau anuals, trimestrals, setmanals, diaris...
- *Planificar* per avançat.
- *Centrar-se* en el que és *important*, com ara les responsabilitats que defineixen el lloc de treball.
- Evitar la tirania del que és *urgent*, per exemple, aquelles qüestions que no sempre estan relacionades amb les responsabilitats bàsiques del lloc de treball, però que per haver de complir uns terminis o plaure altres persones cal atendre.
- *Fragmentar* els grans projectes en unitats manejables.
- Evitar *interrupcions*.
- Reconèixer que *no es pot fer tot*; per tant, prioritzar allò que mereix atenció i comptar amb col·laboradors.
- Aprendre a *dir no*. D'aquesta manera, es prometrà menys però es complirà més. En dir *no* de forma assertiva a determines demandes de companys o superiors, per exemple, es redueix la tensió, s'augmenta la productivitat i es pren el control de la pròpia vida.
- Programar períodes de temps dedicats a un mateix, a la família, als amics...

1.3. EL TREBALL PER OBJECTIUS

Una de les qüestions clau per a una correcta gestió del temps és treballar per objectius, que són els resultats que es volen assolir mitjançant les activitats. Treballar per objectius permet:

- Assolir fites relacionades amb les necessitats, els interessos, les responsabilitats laborals, etc., propis.
- Dirigir i concentrar les energies i les accions cap a aquests objectius.
- Mantenir-se centrat.

L'enfocament tradicional de la feina orientada a les tasques que cal fer porta a perdre's en detalls innecessaris que consumeixen temps; sense objectius no hi ha preocupació pel que fa al temps que s'inverteix en la realització de qualsevol activitat: totes les activitats tenen el mateix valor. Treballar per objectius significa saber on es vol arribar, i això evita dedicar temps a tot allò que no contribueix a fer-ho, ja que una vegada s'han identificat els objectius, es pot jutjar l'eficàcia i l'eficiència de les eleccions respecte al temps invertit en cada activitat.

Al llarg de l'activitat diària és convenient preguntar-se si el que es fa en un moment determinat contribueix a assolir els resultats que es volen assolir o s'han d'assolir.

Així, els objectius són els *resultats finals* que s'han d'assolir (per exemple: reduir un 2% els errors de tramitació dels expedients durant el segon trimestre). Per tant, no s'han de confondre amb les *accions* o les tasques específiques i concretes que s'han de dur a terme per assolir-los.

Els objectius poden ser:

- *Resultats finals*: dur a terme amb èxit un projecte, elaborar un reglament, reduir costos, implementar un programa de prevenció de riscos laborals...
- *Situacions o condicions que cal aconseguir*: organitzar la feina d'un departament, d'una secció...
- *Problemes que cal resoldre*: eliminar un procés massa lent, rectificar errors de realització...

Els objectius han de ser:

- *Clars*. Això significa que les persones que s'hi veuen implicades els han d'entendre fàcilment, no han de donar lloc a malentesos o equívocs.
- *Concrets, específics o que permetin ser mesurats*. Per això, han d'estar expressats en termes quantitativs: unitats, dies, hores, percentatges, metres, tones, euros... Només així és possible controlar-los.
- *Amb data límit de compliment i*, si cal, establint terminis parcials.
- *Estimulants*, que representin un cert repte, però *realistes*, és a dir, que es puguin assolir, per tal d'evitar la desmotivació.
- *Integrats verticalment*. «Integrats» significa que els objectius solen ser el resultat del desplegament d'objectius de nivells superiors. Els objectius són més generals o més precisos d'acord amb el nivell jeràrquic o funcional en què es plantegin; més generals, en els nivells alts de l'organització (equip de govern, gerència, directors d'àmbit), i més específics, en els nivells intermedis i de bases (direccions, personal tècnic...).
- *Coordinats horitzontalment*. Consisteix en la necessitat, cada vegada més gran, d'enfocaments interdepartamentals o multidisciplinaris.

Per redactar-los, cal emprar:

- Un verb d'acció, per exemple, *implementar*.
- Un indicador *quantitatiu*, per exemple, *un*.
- Una *funció*, per exemple, *programa de prevenció de riscos laborals*.
- Un indicador *temporal*, per exemple, *durant el segon semestre de l'any 2007*.
- La *finalitat*, per exemple, *per complir les exigències legislatives en aquesta matèria*.

Els objectius, a banda de ser coneguts, s'han d'escriure; en posar els objectius per escrit, adquireixen més obligatorietat: quan s'escriuen en un document es crea l'obligació d'ocupar-se'n i de revisar-ne el compliment.

La consecució de qualsevol objectiu requereix certa quantitat de temps. Atès que el temps de què es disposa és limitat, és impossible assolir un nombre infinit d'objectius. Alguns dels que es voldrien assolir no es faran mai realitat. Per a una administració correcta del temps, cal determinar i prioritzar tant els objectius professionals com els objectius personals a curt, mitjà i llarg termini. Els objectius personals tenen a veure amb els valors propis, amb allò que es vol assolir en l'àmbit personal, familiar, social... Els objectius professionals o organitzacionals tenen a veure amb la missió o la raó de ser del lloc de treball.

La llista d'objectius professionals sol raure en la descripció del lloc de treball; en la descripció, convé diferenciar els conceptes de *responsabilitat* i *tasca*:

- *Responsabilitat* és tot allò de què cal respondre davant altres persones: superior immediat, polítics...
- *Tasca* és l'activitat o feina concreta que cal dur a terme per atendre la responsabilitat.

Diferenciar responsabilitat i tasca ajuda, per exemple, a mantenir-se centrat en les responsabilitats i a entendre la delegació. *Delegar* implica transferir tasques (activitats concretes) de la taula del cap a la del col·laborador, company, etc., alhora que es transfereix l'autoritat necessària per executar-les i la responsabilitat en la manera i els mitjans per dur-les a terme. Ara bé, la responsabilitat final continua sent de la persona que ha delegat, i és que, si bé es *deleguen les tasques*, no es *deleguen les responsabilitats*, que per la seva pròpia naturalesa són indelegables (vegeu la figura 1).

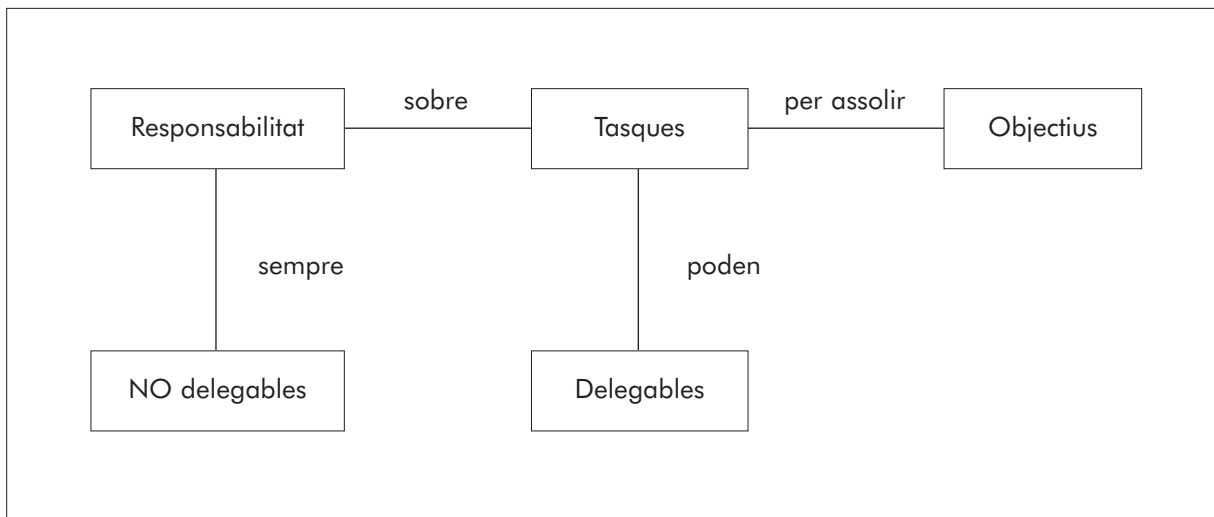


Figura 1. Diferència entre responsabilitat i tasca.

1.4. LA RODA DE DEMING

Una gestió òptima del temps requereix també treballar amb mètode. Treballar de manera metòdica permet centrar-se i evitar consumir temps en tasques que no condueixen a la consecució dels objectius que s'hagin pogut fixar.

Hi ha moltes metodologies segons l'objectiu que es vulgui assolir, de la naturalesa de l'activitat, del tractament individual o de grup amb què s'abordi... Exemples de metodologies són, entre d'altres, el *brainstorming*, la tècnica nominal de grup, els diagrames de causa-efecte, els diagrames de flux i la roda de Deming.

La roda de Deming prové del món de la qualitat; també es coneix amb les sigles PDCA (lletres que corresponen a les inicials de les paraules que Deming va emprar en anglès: *Plan, Do, Check, Action*). Una vegada s'ha fixat l'objectiu que es vol assolir, cal seguir quatre passos:

1. *Planificar.*
2. *Executar* o dur a terme les tasques prèviament planificades.
3. *Verificar* o revisar els resultats obtinguts.
4. *Actuar:* estandarditzar el procés, si els resultats són els esperats, o prendre les mesures correctives necessàries, si els resultats no són els esperats.

La roda de Deming també s'aplica en l'anàlisi dels problemes tècnics, administratius o de procediment que cal afrontar en la realització de la feina i la posterior presa de decisions per a la seva correcció. Una seqüència possible podria ser la que recull la taula 1.

Pas	Accions
Planificar o conèixer el problema.	<ul style="list-style-type: none"> — Definir el problema de manera operativa. — Reconèixer les causes que el provoquen. — Identificar solucions correctives.
Executar.	<ul style="list-style-type: none"> — Aplicar les solucions.
Verificar.	<ul style="list-style-type: none"> — Dissenyar un sistema de control. — Verificar els resultats obtinguts.
Actuar.	<ul style="list-style-type: none"> — Estandarditzar el procés. — Establir elements de correcció.

Taula 1. Seqüència de la roda de Deming.

Tal com s'ha assenyalat, treballar de manera metòdica representa gestionar correctament el temps disponible, ja que permet centrar-se en aquelles activitats que permetran assolir els objectius que s'hagin pogut establir, com ara:

- *L'obtenció d'uns resultats finals:* iniciar un projecte, reduir els costos d'un procediment, implementar un programa d'atenció continuada a col·lectius de risc...
- *La creació de noves situacions o escenaris:* organitzar la feina d'un departament de nova creació, reduir les queixes de la ciutadania...
- *La resolució de problemes:* eliminar un procés massa lent, disminuir els errors de tramitació als expedients...

Resum del tema

El temps és un recurs limitat i, com a tal, cal aprendre a gestionar-lo de manera òptima. Es pot gestionar el temps de la mateixa manera que es gestionen altres tipus de recursos, i cal aprendre a fer-ho.

La manera actual d'organitzar-se de cada persona és el resultat dels hàbits que ha anat incorporant al llarg del temps, alguns de manera inconscient, d'altres com a resultat de la seva personalitat. Per millorar la gestió del temps laboral, del personal, etc., caldrà modificar alguns d'aquests costums.

Treballar per objectius és una de les millors maneres d'optimitzar el temps disponible, ja que conèixer allò que es vol assolir permet estar centrat i evita que s'inverteixi temps en tot allò que no contribueix a la seva consecució.

Aplicar metodologies de treball orienta l'activitat respecte a l'objectiu que es vol assolir i permet ser més eficaç en relació amb el temps de què es disposa.

Referències a l'annex

Annex 1: En aquest annex s'explica com les diferències de personalitat afecten la manera de gestionar el temps, amb l'objectiu de poder identificar els punts forts i dèbils d'un mateix, i corregir aquests darrers.

2. ELS SUPORTS PER A LA GESTIÓ EFICAÇ DEL TEMPS

IDEES CLAU

- Per gestionar el temps de manera eficaç és imprescindible prioritzar les activitats, ja que sempre hi haurà més activitats per atendre que no temps per fer-ho.
- Per planificar les activitats a mitjà i curt termini són necessaris alguns instruments, com ara el *planning* anual, el full de registre i l'agenda.
- Per tal de garantir que se segueix el que s'ha planificat i s'inverteix el temps assignat inicialment a cada activitat, cal disposar d'algun sistema de control i avaluació.
- Les reunions de treball s'han de preparar i conduir d'acord amb uns paràmetres determinats, atès que són un àmbit en què, per diverses raons (manca d'objectius, absència de calendari, intervencions no previstes, direcció incorrecta...), se sol «perdre» molt de temps.

Al llarg del tema es presenten tècniques per prioritzar, organitzar i avaluar les tasques que cal fer, així com recursos per optimitzar el temps dedicat a les reunions de treball.

2.1. LA PRIORITZACIÓ DE LES TASQUES

En el moment de començar qualsevol activitat, és molt habitual preguntar:

- Què és el més urgent que s'ha de fer?
- Què li segueix en urgència?

Això és el resultat d'instal·lar-se en les presses, les dates límit, etc., i d'haver perdut la perspectiva que unes tasques determinades ajuden a assolir els resultats que s'esperen (són les tasques proactives amb relació a la missió i les responsabilitats del lloc de treball), mentre que d'altres (tasques reactives) no només no contribueixen a la consecució dels objectius, sinó que a més «distreuen» en el procés d'assolir-los.

Per tant, en el moment d'abordar les activitats, cal plantejar-se més aviat qüestions com ara:

- Què és el més important que s'ha de fer?
- Quines activitats tenen a veure amb les responsabilitats del lloc de treball?

Una manera pràctica de decidir ràpidament en quin ordre cal dur a terme les tasques és emprar el quadre atribuït al general Dwight D. Eisenhower, que combina els conceptes següents:

- *Importància* (contribució de les tasques a la consecució de les responsabilitats del lloc).
- *Urgència* (major o menor promptitud amb què s'ha de dur a terme la tasca).

Aquest quadre (vegeu la taula 2) permet determinar l'ordre de realització de les diverses activitats que s'han de fer.

	Molt urgents	Poc urgents
Molt importants	Cal ocupar-se de les tasques que s'indiquen en aquest espai immediatament, sense dilació però sense instal·lar-se permanentment en aquesta zona.	Si bé les tasques d'aquest espai poden esperar, és convenient dur-les a terme abans que es converteixin en urgents; per tant, s'han de prioritzar després de les tasques molt importants i urgents. És l'espai que permet tenir una millor visió de futur i de la qualitat de la direcció.
Poc importants	Hi ha el risc de la «tirania del que és urgent» i, per tant, d'ocupar-se d'assumptes pel fet de ser-ho. Atès que aquestes tasques no tenen una importància significativa, si és possible, s'han de delegar.	Són tasques que, en general, cal evitar; ni tan sols s'han de delegar a altres col·laboradors. El seu lloc d'arxiu és la «paperera».

Taula 2. Quadre d'Eisenhower.

Una priorització adequada seria, doncs:

- En primer lloc: tasques molt importants i molt urgents.
- En segon lloc: tasques molt importants i poc urgents.
- En tercer lloc: tasques poc importants i molt urgents.
- Tasques que cal evitar: tasques poc importants i poc urgents.

2.2. LA PLANIFICACIÓ

La planificació té com a finalitat, a banda de conduir a la consecució dels objectius establerts, assegurar un ús correcte del recurs *temps*. Amb una planificació adequada es pretén garantir que:

- S'empra el temps disponible en les tasques relacionades amb els objectius.
- S'assoleixen els objectius en el mínim temps possible o de manera eficaç.

Com més s'organitza el temps, millor s'utilitza a fi d'assolir els objectius personals i/o professionals. Planificar el temps significa guanyar temps. L'experiència demostra que si es dedica uns moments a la planificació, la feina requereix menys temps, fet que suposa un estalvi de temps. Encara que aquest estalvi no és gaire significatiu, atès que es tracta d'un recurs limitat, no es pot menysprear.

El procés de planificació no es pot prolongar indefinidament: un excés de planificació és inoperant. Una regla que ha demostrat ser útil consisteix a reservar a la planificació un 1% del temps

que es vol planificar. Per tant, entre cinc i deu minuts haurien de ser suficients per planificar la jornada laboral.

Per planificar correctament, són necessaris alguns instruments (*planning* anual, full de registre, agenda...). Tot seguit s'exposa l'aplicació que aquests instruments tenen en la planificació eficaç del temps.

2.2.1. El *planning* anual

La informació que ha de recollir el *planning* anual és el resultat de calcular els dies disponibles assignats a les tasques definides.

Les planificacions per a l'any no requereixen un grau de detall elevat, ja que abasten un període extens de temps. El primer que cal fer és esbrinar quins dies són realment hàbils per a la feina. Així doncs:

- Cal inutilitzar al *planning* els dies festius, els ponts, els períodes de vacances...
- Cal descartar els dies ocupats amb activitats que ja estan establertes, com ara reunions, congressos, viatges...

En segon lloc, cal fer el següent:

- Identificar els objectius bàsics o les responsabilitats per al període de temps.
- Ponderar aquests objectius o aquestes responsabilitats.
- Assignar temps a cada responsabilitat, en funció de la ponderació. Tot això es pot reflectir mitjançant un quadre en el qual els percentatges assignats a les responsabilitats bàsiques s'expressaran en dies o hores de dedicació, com reflecteix la taula 3.

	Percentatge	Dies a l'any (220)	Hores a la setmana (40)
Activitat comercial	20%	22	4
Preparació d'accions	20%	22	4
Implementació d'accions	60%	176	32

Taula 3. Traducció de percentatges a dies o hores de dedicació temporal d'un consultor organitzacional extern d'un ens públic.

2.2.2. El full de registre

Per tal d'evitar el trànsit mental o pas del camp conscient a l'inconscient de les tasques que cal fer, és a dir, els oblits, és convenient tenir una llista per anar-hi escrivint totes les activitats que cal fer en el període objecte de planificació, a mesura que es van recordant, per després traspassar-les a l'agenda.

Un consell pràctic: és millor emprar un sol model de full de registre i tenir tota la informació en un sol lloc per evitar la dispersió.

A continuació (taula 4), es reproduïx un model de full de registre.

	Tasques que cal fer	Importància	Urgència	Observacions
1				
2				
3				
n				

Taula 4. Model de full de registre.

2.2.3. L'agenda

L'agenda, el dietari, etc., en paper, en suport electrònic, per exemple, és l'eina més emprada per organitzar la feina. Amb tot, no sempre s'utilitza correctament; algunes persones l'usen com a full de registre, hi escriuen tot el que han de fer en l'ordre en què les coses els vénen al cap.

Un ús correcte de l'agenda comporta, en primer lloc, traspasar-hi del *planning* anual:

- Els temps compromesos: festius, dies de lliure disposició, viatges...
- Els dies o les hores assignades a les activitats.

Després, cal traspasar del full de registre, una vegada se n'hagi avaluat la importància i la urgència, i la impossibilitat de la delegació, les tasques registrades.

Tot el que s'ha esmentat anteriorment també permet elaborar diversos tipus de planificacions en funció de l'horitzó temporal, com ara planificacions trimestrals i/o mensuals, setmanals i diàries.

2.2.4. Planificacions trimestrals i/o mensuals

Les planificacions trimestrals i/o mensuals s'utilitzen preferentment per controlar la planificació anual. Es revisa el període anterior i s'estableixen, d'acord amb el grau de compliment, les pautes per als propers mesos, tot determinant on cal reduir, ajornar, accelerar o introduir noves tasques.

2.2.5. Planificacions setmanals

Com més curt sigui el període que cal planificar, més elevat haurà de ser el grau de detall; per tant, cal començar a assignar temps a les activitats establertes a les agendes per a la consecució dels objectius. Per tal de crear la planificació setmanal, és necessari plantejar-se qüestions com les següents:

- Quins objectius s'han d'assolir aquesta setmana?
- En quins altres objectius cal centrar-se aquesta setmana?
- En quines tasques és necessari concentrar-se per assolir els objectius?
- Quina tasca requerirà més temps?
- Quins altres assumptes cal tractar sense dilació?
- Quin tipus de feina rutinària cal atendre?
- Quins períodes de temps ja estan compromesos?
- De quins períodes lliures es disposa?
- Quins temes nous, del full de registre, s'han d'incorporar o es poden incorporar a la planificació?

En el cas de les planificacions setmanals, és convenient treballar amb agendes que permetin tenir una vista panoràmica de tota la setmana.

2.2.6. Planificacions diàries

La planificació diària s'extreu de la planificació setmanal. El primer pas consisteix a establir les àrees i les activitats que s'han de dur a terme durant el dia concret i les que s'han d'afegir a les que ja estan planificades. La planificació diària és l'últim pas, i el més important, de la planificació del temps. Una planificació diària realista només hauria de contenir allò que es vol assolir i hauria de tenir presents els cinc passos següents, que no superen els deu minuts de dedicació.

1. Organitzar la feina

- Partint de les planificacions setmanals i les tasques del full de registre, cal traspasar a l'agenda o al dietari el temps assignat a cada tasca de manera realista. Convé recordar que les coses solen ocupar més temps del que inicialment es preveu. Murphy és omnipresent.
- Incorporar els assumptes no acabats del dia anterior.
- Emprar abreviatures per als assumptes habituals: reunions, viatges...

2. Avaluar la durada de les tasques de manera realista

Escriure, per a cada tema, el temps que es necessitarà per dur-lo a terme, amb el realisme que el coneixement de l'assumpte permet. El temps és un recurs que cal emprar de manera eficaç, per la qual cosa convé tenir present la tendència a ocupar tot el temps disponible. Fixar un temps determinat obliga a concentrar-se més i a evitar interrupcions.

3. Reservar espai per a imprevistos

Com a base, es pot utilitzar la regla del 60% per a les activitats planificades, el 20% per a activitats de diversos tipus i el 20% restant per a imprevistos i assumptes que puguin sorgir de sobte: visites inesperades, trucades no previstes... Fer entrar els temes a l'agenda amb calçador suposa haver de traslladar a un altre dia allò que no s'ha pogut acabar o tramitar els assumptes fora de les hores de feina.

4. *Estudiar la possibilitat de delegar determinades tasques a altres persones*

Una gestió adequada del temps requereix practicar la delegació, és a dir, demanar a un col·laborador que dugui a terme una tasca tot concedint-li l'autonomia funcional per fer-ho, però conservant la responsabilitat final del resultat. La delegació proporciona beneficis a qui delega, en forma de temps addicional, i a qui du a terme la tasca, en forma de desenvolupament competencial.

5. *Transferir els assumptes sense acabar*

L'experiència demostra que, fins i tot en una planificació òptima, no sempre és possible acabar tot el que estava previst; cal, doncs, transferir les tasques inacabades de manera que «no es perdin» a l'agenda.

2.3. SEGUIMENT, CONTROL I AVALUACIÓ DEL TREBALL

La planificació és imprescindible, però no garanteix, *per se*, la realització de les tasques, la dedicació temporal assignada a cada una, l'obtenció de resultats... És necessari dur a terme un seguiment dissenyant mecanismes de control. Aquest apartat fa referència als indicadors de gestió i als fulls de registre de les activitats com a principals instruments de control.

2.3.1. Indicadors de gestió

Plantejar-se l'activitat en termes d'objectius i planificar les tasques que conduiran a la seva consecució requereix establir mecanismes de control per garantir tant la consecució com la inversió del temps en allò que farà possible aquest procés. El control és el procés mitjançant el qual es comprova si el que s'ha fet s'ajusta al que s'havia planificat, tot analitzant les causes de les possibles desviacions, en cas que es produeixin.

Les fases del procés de control són les següents:

- *Determinar els nivells de rendiment.* Els nivells de rendiment s'han establert en el moment d'enunciar els objectius, si aquests inclouen un element quantitatiu que permeti mesurar-los. Són els indicadors que mostren el grau de consecució dels objectius (per exemple, tramitar 15 expedients al dia, reduir en un 20% el nombre de queixes i reclamacions en el termini d'un trimestre, etc.).
- *Dissenyar algun sistema que permeti la recollida de dades per comparar-les amb el que s'havia previst.* Fan aquesta funció documents del tipus: *previst-fet, data d'inici - d'acabament, recursos previstos - recursos emprats*, etc. D'aquesta manera, s'utilitzen criteris objectius i es comprova si el que s'ha fet s'ajusta a allò que s'havia dissenyat.
- *Recollir dades del procés, amb la periodicitat que s'hagi acordat.* Les dades han d'estar relacionades amb qüestions com l'hora d'inici d'una activitat, la durada, l'acabament, el cost, els recursos de qualsevol tipus utilitzats, el nivell de qualitat, etc. Aquesta informació quedarà registrada en el document de recollida de dades esmentat al punt anterior.
- *Comparar les dades* o la informació de la realitat del procés amb els estàndards de qualsevol tipus que s'hagin definit. Aquest és l'acte de control pròpiament dit, que permetrà

saber si s'està dins dels paràmetres previstos o si, per contra, s'ha produït alguna desviació, per excés o per defecte, respecte a allò que prèviament s'havia establert.

- *Prendre mesures correctives.* En cas que es detecti una desviació, cal analitzar-ne les causes i dissenyar noves accions que facilitin la correcció de l'anomalia per, d'aquesta manera, assolir els objectius fixats inicialment.

Una manera pràctica d'aplicar el procés de seguiment i control és la creació d'un document (*sistema documental de recollida de dades*) en el qual s'expressi una previsió determinada (*nivell de rendiment*) i en el qual també es pugui escriure la realitat del que ha passat (*recollida periòdica de dades*). Atès que aquest manual està dedicat a la gestió del temps, s'adjunta una taula (taula 5) per poder controlar aquesta variable, relacionada amb un conjunt de tasques necessàries per assolir uns resultats determinats. A les columnes «Inici previst de l'activitat» i «Acabament previst» s'expressa la previsió temporal, i a les columnes «Inici real de l'activitat» i «Acabament real» s'expressen les dates reals, tant d'inici com de finalització d'una tasca determinada que permetrà comparar el que s'esperava i el que realment s'ha fet (*comparació de dades*). En cas que s'incompleixin els terminis, s'arbitraran les correccions a què es fa referència en l'últim punt del procés d'avaluació descrit (*mesures correctives*).

	Tasques	Inici previst de l'activitat	Inici real de l'activitat	Acabament previst	Acabament real
1					
2					
3					
n					

Taula 5. Taula per al control temporal.

Es poden crear taules anàlogues per controlar la gestió amb relació a altres variables, per exemple: costos, quantitat, nivell de qualitat i recursos emprats.

2.3.2. El full de registre de l'activitat diària

Una bona manera de controlar com s'inverteix realment el temps és reflectir en un full de registre:

- Les diverses activitats reals dutes a terme durant la jornada.
- L'hora d'inici i d'acabament de cada una.
- La seva prioritat.
- Les observacions oportunes per millorar la manera de gestionar el temps.

Amb un full de registre com el que s'ha suggerit, se sabrà el temps real, que no previst, que ha ocupat cada activitat (tramitar un expedient, fer fotocòpies, prendre un cafè, assistir a una reunió, acompanyar el cap, atendre una trucada de telèfon, obrir el correu electrònic...). Se

	Activitat	Hora d'inici	Hora d'acabament	Prioritat	Observacions
1					
2					
3					
4					
n					

Taula 6. Full de registre de l'activitat diària.

sabrà si es justifica la inversió del temps d'acord amb la prioritat de l'activitat (molt important, poc important, molt urgent, poc urgent...). Tot això permetrà prendre mesures de correcció (disminuir el temps del cafè, agrupar les trucades de telèfon, delegar...) que tendeixen a optimitzar la gestió del temps.

2.4. LA CONDUCCIÓ DE REUNIONS

Les reunions de treball han esdevingut una eina habitual a la majoria de les organitzacions. La seva relació amb la gestió del temps és evident: qui no ha tingut alguna vegada alguna de les impressions següents?:

- Hi ha persones que parlen massa quan haurien de callar i persones que, pels seus coneixements i competència, haurien de participar més.
- Persones que, en lloc de parlar d'allò que realment interessa al grup convocat, es passen l'estona plantejant la seva problemàtica particular.
- Pèrdua d'operativitat i eficàcia pel fet que sempre hi ha persones que no poden assistir a la reunió i d'altres que han de sortir abans que s'acabi.
- Pèrdua innecessària de temps, absència d'avenços significatius...
- Desconeixement del motiu de la convocatòria.
- Hores i hores parlant sense prendre decisions, sense solucionar els problemes...

Sembla evident que, abans de convocar una reunió, cal tenir uns objectius clars, que són els resultats concrets que s'espera obtenir un cop acabada. En els models actuals de convocatòria, són l'assumpte o els assumptes que formen l'ordre del dia.

L'ordre del dia ha d'incloure l'hora d'inici i la d'acabament. És una pràctica massa habitual saber quan comença una reunió, però no quan s'acaba, la qual cosa impedeix als participants gestionar correctament el seu temps. No és el mateix saber que la reunió comença a les 9 i que s'acaba a les 11 i, per tant, poder disposar de l'agenda la resta del matí, que no poder fer cap previsió perquè no es té cap garantia que la reunió s'acabi a una hora determinada.

Una altra manera d'optimitzar el temps de la reunió consisteix a assignar les tasques prèvies: indicació dels documents que cal aportar, dades que els assistents han de preparar i portar, informes que cal llegir prèviament...

Altres qüestions de caràcter temporal que contribueixen a gestionar correctament el temps en l'àmbit de les reunions de treball són:

- La necessitat de reservar prou temps per als preparatius, les convocatòries, els materials, els possibles desplaçaments...
- El fet de programar la reunió amb prou antelació i en una data en què tots els participants necessaris (personal tècnic per analitzar un problema, estaments polítics que han d'autoritzar una decisió...) estiguin disponibles.
- El fet que, en termes generals, les reunions que se celebren al matí són més productives que les que se celebren a última hora del dia. Per tant, les reunions rutinàries es poden fer a primera o a última hora de la jornada laboral, mentre que les més compromeses es poden celebrar en els moments del dia en què els participants tenen un nivell de concentració més elevat.
- Si bé no hi ha regles immutables pel que fa a la durada, si una reunió ha de superar les dues hores cal saber que a partir d'aquest moment la relació cost-eficàcia es comença a deteriorar, per la qual cosa convé fixar algunes pauses o tenir en compte la possibilitat de dedicar-hi més d'una sessió.
- La persona que condueix la reunió ha d'evitar que el temps assignat a cada tema sigui inversament proporcional a la seva importància.

Una pèrdua freqüent de temps a les reunions de treball es deu al fet que, tot i haver pres unes decisions determinades, aquestes no s'implementen, i a les reunions successives es torna a invertir temps en assumptes que ja s'havien debatut i aprovat. D'aquí sorgeix la necessitat de dur un registre de les decisions de cada reunió i de fer un seguiment de la seva execució.

Per fer-ho, alguna de les persones que assisteixi a la reunió ha de fer de secretari i ha d'anar escrivint els acords a què va arribant el grup. No és aconsellable que la persona que dirigeix la reunió faci també de secretària. Els resultats han de quedar documentats a l'acta, si aquest requisit és necessari.

Una alternativa pràctica i ràpida per a aquelles reunions que no requereixin acta és un document que reflecteixi la decisió que s'ha pres, el nom de la persona responsable de dur-la a terme i la data en què s'ha celebrat (vegeu la taula 7).

	Acord	Data d'execució	Responsable
1			
2			
3			
n			

Taula 7. Model de document per reflectir acords.

Resum del tema

Per gestionar de manera eficaç el temps és imprescindible prioritzar les activitats. Per tal d'establir una prioritització adequada, és útil tenir present els aspectes següents, mitjançant el quadre d'Eisenhower:

- El grau de consecució dels objectius que permet cada activitat. Una activitat tindrà més importància quan la seva realització apropi a la consecució dels objectius.
- El grau d'urgència o l'horitzó temporal de la realització de l'activitat.

Una gestió correcta del temps comporta la planificació de les activitats a mitjà i curt termini. Són necessaris alguns instruments: el *planning* anual, en el qual queden reflectides les activitats conegudes amb prou antelació; el full de registre, que evitarà oblidar-se de les activitats que s'han de fer, i l'agenda, que reflecteix amb el màxim detall temporal les activitats setmanals o diàries que cal dur a terme.

Per tal de garantir que se segueix el que s'ha planificat i que s'inverteix el temps assignat inicialment a cada activitat, cal disposar d'algun sistema de control i avaluació. Per assegurar el compliment d'objectius i procediments, s'empraran els indicadors de gestió, i per saber com s'inverteix realment el temps, s'usaran fulls de registre, en els quals es reflectirà amb la màxima fidelitat possible la jornada laboral; d'aquesta manera, mitjançant el control, es podran prendre les mesures de correcció que conduiran a millorar l'organització de la feina.

Moltes reunions de feina comporten pèrdues de temps importants. Per evitar dilapidar el temps d'aquesta manera, les reunions s'han de preparar i dirigir segons uns paràmetres determinats: establiment d'objectius, ordre del dia, temporalització de les diverses parts de l'ordre del dia, canalització de les intervencions previstes i no previstes, registre d'acords... Convé recordar que la millor manera de gestionar el temps consisteix a aprofitar de manera òptima el temps de què es disposa.

Referències a l'annex

Annex 2: Aquest annex conté un test que permet fer un autodiagnòstic de les relacions que cadascú estableix amb el temps.

3. ELS LLADRES DEL TEMPS

IDEES CLAU

- Per molt organitzada que estigui l'activitat professional (objectius clarament definits, planificació i calendari de les activitats, mecanismes de control...), és inevitable que al llarg de la jornada sorgeixin interrupcions, distraccions, etc., que impedeixin l'estricta compliment d'allò que estava previst. Aquestes petites interrupcions o distraccions, etc., reben el nom de *lladres del temps*.
- El temps que poden arribar a robar els lladres del temps pot ser important. De vegades, és difícil adonar-se de l'impacte que tenen (una trucada de telèfon, el «tens un minut» d'un company de feina, el correu electrònic...), però, sens dubte, al llarg d'una jornada laboral, realment poden arribar a distorsionar molt l'organització.
- Els lladres del temps interns són aquells que tenen a veure amb els propis hàbits (hiperperfeccionisme, treballar sota pressió...) o amb la manera actual d'organitzar-se de cada persona.
- Els lladres del temps externs són aquells que es poden produir en el nostre entorn (visites inesperades, trucades de telèfon, demandes no previstes de superiors immediats...).
- Una gestió correcta del temps inclou el tractament dels lladres del temps per tal de reduir l'impacte i la distorsió sobre l'organització.

A continuació, s'expliquen els diferents tipus de lladres del temps i també la manera d'identificar-los i afrontar-los.

3.1. ELS LLADRES INTERNS

Sèneca (4 aC - 65 dC) ja ho afirmava: «El nostre temps, en part ens el roben i en part ens el treuen, i el que ens queda el perdem sense adonar-nos-en». Són molts els professionals que es veuen obligats a arribar abans a la feina o a allargar la jornada laboral per tal de trobar uns espais de temps (abans o després de la jornada) durant els quals poder acabar les tasques que al llarg del dia no s'han pogut fer per causa d'interrupcions, demandes, etc.

El més habitual és considerar que els altres (caps, companys, col·laboradors, clients, ciutadans, proveïdors...) són la causa de les interrupcions que han impedit materialitzar les previsions de l'agenda. La realitat és que, de vegades, l'arrel del problema és un mateix, en el sentit que no se saben afrontar les situacions esmentades o es mantenen hàbits i sistemes organitzatius de la feina poc operatius, poc eficaços.

Convé centrar-se, en primer lloc, en els lladres interns, aquells que provoquen pèrdues de temps imputables a cadascú. El nombre de lladres interns és elevat, si bé és cert que depèn de la personalitat d'un mateix, del model cultural de l'organització... En són exemples:

- *Absència d'objectius i de planificació*. Si no es té clar el que es vol i no es disposa d'una metodologia de treball adequada, hi ha el risc d'invertir temps en activitats que no contribueixen a la consecució de resultats.

- *Incapacitat a l'hora de dir no.* Sempre arriba un moment en què hi ha més tasques per fer que temps disponible per fer-les. Quan per personalitat, temor, amabilitat mal entesa, servilisme, etc., una persona és incapaç d'expressar la impossibilitat d'atendre una demanda o complir unes dates, per exemple, es genera una situació d'estrès resultat de percebre la impossibilitat del compliment. És millor prometre menys i complir més que no prometre molt i complir poc.
- *Desordre, poca organització...* Sense cap mena de dubte, la desorganització és una de les causes principals de la pèrdua de temps. Una evidència clara és el temps que s'inverteix en la cerca de coses, documents... Quantes carpetes o documents s'obren diàriament als ordinadors per cercar una informació, i tot per no haver-los assignat un títol adequat? Qüestions com l'ordre a la taula de treball o als calaixos determinen el temps invertit en la localització de coses que se sap que hi són, però que no se sap on.
- *Manca de disciplina, mètode...* Passar d'un tema a un altre sense haver acabat el primer, no ser puntual, no començar ni acabar les reunions a l'hora pactada, incomplir els horaris en general, experimentar retards que afecten terceres persones, no ser sistemàtic en el tractament de les qüestions, no disposar de protocols, etc., són aspectes que generen pèrdues importants de temps imputables, moltes vegades, a un mateix; per tant, són lladres interns.
- *«Contactes socials» a la feina.* És inevitable, i potser fins i tot necessari, que es puguin tractar amb companys de feina qüestions personals (un problema personal, una situació de malaltia, un projecte...), familiars (activitats de cap de setmana, vacances, estudis dels fills...) o socials (assumptes de la comunitat de veïns, activitats extralaborals...). Però cal posar-hi algun límit, ja que si no es troba el moment de començar a treballar, s'allarga el temps del cafè... La suma de tots aquests minuts pot arribar a ser molt elevada en alguns casos.
- *Falta de sincronia amb el rellotge biològic.* Els ritmes de treball de cada persona no són coincidents. Hi ha persones que treballen bé de dia i són incapaces de ser productives durant la nit. D'altres treballen bé de nit. Algunes persones baixen la productivitat després de menjar... Tothom hauria de conèixer els seus moments de màxima alerta, i de decaïment de la seva capacitat de resposta. Una distribució incorrecta de les tasques a les corbes de rendiment pot donar com a resultat que una tasca determinada que exigeix concentració col·locada en un moment de caiguda de l'atenció (per exemple, al final de la jornada) s'allargui excessivament. Aquesta mateixa tasca feta en un altre moment (per exemple, a primera hora del matí) s'acabaria en un espai de temps inferior.
- *Absència de delegació.* Voler abastar-ho tot, controlar-ho tot és, senzillament, impossible. Ara bé, per raons personals, com per exemple el patró de conducta denominat per psicòlegs i psiquiatres de tipus A, consistent en manifestacions d'inquietud, impaciència, sentit d'urgència i precipitació contínua, alta motivació d'assoliment i competitivitat i una certa addicció a la feina, dóna lloc a l'absència de la delegació.
- *Ús incorrecte de les noves tecnologies.* Les noves tecnologies (ordinador, programes específics de planificació, agenda electrònica, correu electrònic...) són, en principi, grans aliats per a una gestió òptima del temps. Requereixen, però, un ús òptim; en cas contrari, poden arribar a generar servituds com ara obrir permanentment el correu o caure en un excés de planificació per la facilitat de l'instrument. Un ús incorrecte també pot robar temps, com ara no fer una còpia de seguretat i perdre un document en el qual s'havien invertit hores.

3.1.1. La identificació dels lladres interns

El primer pas per tractar correctament els lladres interns del temps és identificar-los. La llista anterior no pretén ser exclusiva ni excloent, n'hi ha molts més: hiperperfeccionisme, càlcul optimista del temps, indecisió, ajornaments... Cada persona els ha d'identificar. Una bona manera de fer-ho és reflectir en un full de registre com s'inverteix realment el temps i, per tant, les diverses activitats reals que s'han realitzat al llarg de la jornada, l'hora d'inici i d'acabament de cada una i les distraccions o les alteracions imputables a un mateix.

Així se sabrà el temps real, que no previst, que ha ocupat cada activitat (cercar documentació, tramitar un expedient administratiu, fer fotocòpies, llegir el diari, assistir a una reunió, acompanyar l'alcalde, obrir el correu electrònic, xerrar amb els companys...) i es detectarà l'aparició d'alguns possibles lladres interns (dedicar un temps excessiu a cercar documentació perquè no està classificada correctament, fer les fotocòpies que podria haver fet un col·laborador, dedicar més temps del que és adequat a llegir el diari i prendre cafè, acompanyar l'alcalde sense que ser-hi present sigui necessari, obrir el correu electrònic contínuament, xerrar amb els companys més enllà del que és prudent...).

3.1.2. Directrius per fer front als lladres interns

La manera de tractar els lladres interns del temps és òbvia: treballar per objectius, delegar, evitar fer moltes coses alhora, ser més realista que voluntarista en el càlcul del temps destinat a les tasques, ser puntual, tenir un full de registre i una agenda, saber dir que no, prioritzar, ser ordenat... Amb tot, a continuació es presenten alguns d'aquests lladres interns i algunes directrius per fer-hi front.

Incapacitat per dir que no

- No dir sí quan es vol dir no.
- Fer-se càrrec de les tasques que es poden dur a terme sense presses, còmodament.
- Justificar la posició, plantejar una alternativa.
- Ser assertiu en els comentaris.

Manca d'organització

- Recordar que les coses no es perden, estan fora del seu lloc.
- Practicar el principi d'un lloc per a cada cosa i cada cosa al seu lloc.
- Tenir a la taula només allò necessari: projectes actius, recursos més utilitzats...
- Col·locar el telèfon al costat oposat de la mà amb què s'escriu per poder prendre notes amb facilitat.
- Disposar de safates d'entrada i de sortida.
- Limitar el flux documental.
- Tenir arxius organitzats que facilitin la cerca de documentació.
- Discriminar importància/urgència dels documents per a la seva tramitació.
- Lliurar els documents a les persones a qui correspongui gestionar-los.

- Evitar còpies o duplicats innecessaris.
- Fer còpies de seguretat.

Contactes socials

- Les persones, a banda de necessitats econòmiques, també tenen necessitats de caràcter social, per la qual cosa cal reconèixer i acceptar els contactes socials a la feina.
- Tenir present que el problema sorgeix quan la freqüència i la durada superen els límits raonables.
- Ser conscient de les pèrdues de temps que s'originen arran d'aquest assumpte.
- Establir límits temporals als temps de descans, als cafès...
- Evitar ésser interromput o interrompre els altres.
- Disposar de temps sense interrupcions i protegir-se'n.
- Aïllar-se...

Ajornaments

- Establir una data límit per concloure les tasques i mirar de respectar-la.
- Fer les tasques menys gratificants al més aviat possible.
- Dividir els grans projectes en unitats més operatives i manejables.

3.2. ELS LLADRES EXTERNS

És evident que, en molts casos, les causes de distracció o de distorsió pel que fa a l'ús adequat del temps provenen de l'entorn. Per molt que es vulgui fer un ús eficient del temps, sempre es donaran circumstàncies externes generadores d'interrupcions: són els *lladres externs*. *El libro de las habilidades directivas* (Puchol, 2003) fa referència a una llista publicada per la revista *Fortune* en què s'esmenten qüestions com ara: el telèfon, la burocràcia, les reunions, les visites inesperades, les persones incompetents... De nou, la llista no és exclusiva ni exclouent de l'extensa llista de lladres externs.

La distorsió és evident: interrupcions que provoquen que el temps dedicat a les tasques en curs sigui superior al temps que aquestes haurien requerit si s'haguessin pogut fer de manera continuada, desconcentració perquè es tenen diversos fronts oberts, ampliació del temps de la jornada laboral per recuperar el temps perdut...

Un principi de realisme estableix que la interrupció a la feina és pràcticament inevitable; el que cal és aprendre a gestionar-la. Els lladres del temps són omnipresents: l'important és ser-ne conscient i desenvolupar habilitats per reduir-ne l'impacte en la planificació.

Els lladres externs del temps són diferents en funció de variables com ara l'organització departamental, la cultura d'empresa, el sector de l'activitat, la magnitud de l'organització, els estils directius... Alguns dels lladres externs més comuns són:

- *Interrupcions telefòniques.* Si no es disposa d'un sistema de filtratge de trucades o d'un contestador, el telèfon pot ser una de les principals causes de fragmentació de la jornada, de distracció, per nous temes que s'afegeixen als d'abans d'atendre la trucada, i de pèrdua real i objectiva de temps quan s'atenen trucades mal desviades o assumptes que no pertoquen.
- *Correu electrònic.* Fa uns anys es considerava que el correu electrònic era una eina que permetia optimitzar el temps: informació pràcticament en temps real, transmissió d'informació a diversos receptors simultàniament... Avui no tothom hi està d'acord, sobretot aquelles persones que, en obrir el correu al matí, es troben trenta, cinquanta o cent missatges per obrir (l'*antispam* ja ha fet la seva feina), per tenir en compte i, en un bon nombre de casos, per contestar.
- *Visites no previstes.* En determinats sectors, no totes les visites es programen: el veí que passa per davant de l'Oficina d'Informació Ciutadana i aprofita per fer una consulta, el proveïdor que passava per allí... I no sempre és possible desatendre la visita, i més encara en l'àmbit dels serveis públics, l'objectiu del qual no és un altre que servir la ciutadania.
- *Reunions de feina.* En el segon tema ja s'ha reflexionat que una preparació i una conducció deficientes de les reunions de feina provoca importants pèrdues de temps, tenint en compte el nombre de participants. Cal afegir, a més, un cert abús de les reunions. N'hi ha massa. Actualment, moltes es podrien resoldre per altres mitjans, com ara el telèfon, el fax, el correu electrònic... Moltes persones convocades en surten amb una mala impressió: consideren que no es preparen, no són eficaces, es parla molt i es concreta poc. Aquest és, doncs, un lladre del temps important.
- *Comunicacions deficientes.* La manca d'informació i les informacions incompletes o inexactes provoquen moltes pèrdues de temps, ja que cal cercar la informació, sol·licitar-la, aclarir-la o contrastar-la. Igualment, aquest factor pot situar la persona receptora en l'ambigüïtat de rol en desconèixer, per absència d'informació, allò que se n'espera, mentre inverteix de manera involuntària el temps en qüestions innecessàries o inadequades.
- *Temps d'espera.* Hi ha diferents modalitats de temps d'espera: esperar a ser rebuts o esperar que arribin les visites que han de ser rebudes; esperar que comenci una reunió; esperar l'avió, el metro o l'autobús. Aquestes esperes es converteixen en pèrdues de temps, ja que no es disposa de tasques alternatives per anar fent durant aquest període de temps.

3.2.1. La identificació dels lladres externs

En el cas dels lladres externs del temps, també cal identificar-los per poder-los tractar correctament més endavant. La llista anterior té com a objectiu ajudar en la tasca de reconeixement, tot i que la millor manera de fer-ho és utilitzar durant un temps un full que registri com s'inverteix realment el temps professional, com ja s'ha exposat al punt sobre la identificació dels lladres interns.

Així, es pot constatar el temps dedicat a contestar trucades que no correspon atendre, a rebre visites o a atendre demandes no previstes ni planificades, a dilatar temps d'espera...

3.2.2. Directrius per fer front als lladres externs

El tractament dels lladres externs del temps requereix, després d'identificar-los, modificar les maneres d'actuació. Tot seguit es presenten algunes directrius per fer-hi front.

Correu electrònic

- No utilitzar el correu electrònic per a situacions que requereixen un acord ràpid (dia i hora per a una reunió); emprar el telèfon i l'agenda.
- Si es tracta d'un tema urgent, trucar primer per telèfon per garantir que el correu s'obrirà.
- Descriure l'assumpte de manera breu i clara.
- Utilitzar la negreta per ressaltar els conceptes, millor que les MAJÚSCULES, tot i que el destinatari pot no veure el format del missatge segons el gestor de correu que utilitzi.
- Enviar els missatges llargs com a arxius adjunts.
- Utilitzar el correu electrònic amb persones que parlen molt per telèfon.
- Comprovar el correu regularment, i no constantment.

Telèfon (emissor)

- Utilitzar l'extensió de l'interlocutor o la seva línia privada directa.
- Identificar els millors horaris de les persones difícils de localitzar, i fins i tot quedar-se en espera si estan ocupades.
- Actualitzar l'equip:
 - Identificador de trucades.
 - Marcador automàtic.
 - Contestador.

Telèfon (receptor)

- Disposar de filtre (secretari/ària, col·laborador/a...).
- No acceptar les trucades que no siguin competència d'un mateix.
- Restringir el nombre de persones que saben el número de telèfon directe.
- Protegir-se fixant algun temps sense interrupcions (contestador automàtic).
- Reconduir la conversa amb els altres.

Visites inesperades

- Disposar de filtre (secretari/ària, col·laborador/a...).
- Establir hores fixes per a consultes i hores en què no es pugui ser molestat.
- Disculpar-se per no poder atendre, establir una nova cita apel·lant a una urgència, impossibilitat...
- Manifestar les limitacions temporals des del començament.
- Tenir un rellotge damunt la taula.
- Romandre de peu o posar-se de peu quan es vulgui acabar.
- Emprar la comunicació no verbal: mirar el rellotge, fer gestos d'impaciència...

- Ser breu en les respostes.
- Si la visita és d'un company, anar al seu despatx en lloc de rebre'l al d'un mateix.
- Educar els col·laboradors perquè resolguin aquelles qüestions en què no cal la intervenció del superior.

Resum del tema

Els lladres del temps són un concepte clàssic als treballs sobre la gestió del temps. L'expressió fa referència a totes aquelles situacions que absorbeixen una part important del temps personal o professional i que impedeixen a les persones centrar-se en els objectius i la planificació establerta per assolir-los. Són tota mena d'interrupcions, situacions inesperades, consultes, visites no previstes, demandes jeràrquiques, reunions no previstes o sense objectius clars, trucades de telèfon...

Alguns d'aquests lladres són tan evidents que no és difícil fer-hi front; d'altres, però, són més subtils i costa més adonar-se de la distorsió que provoquen. Un exemple clàssic és: «Tens un minut?». Com es pot negar un minut a un col·laborador, a un company o al cap! Però, minut rere minut, es perd un temps significatiu que després es necessita i del qual no es disposarà, si no és que s'allargui la jornada laboral més enllà del que és prudent.

Quan els lladres del temps tenen a veure amb els propis hàbits o amb la manera actual d'organitzar-se de cada persona, es parla de *lladres interns*. Quan els lladres del temps provenen de l'entorn, reben el nom de *lladres externs*.

Una gestió correcta del temps inclou el tractament dels lladres del temps. En primer lloc, és imprescindible identificar-los. Una bona manera de fer-ho és disposar d'un full de registre de l'activitat real. En segon lloc, cal emprar tècniques per reduir l'impacte i la distorsió sobre l'organització del treball i aconseguir un ús eficient del temps.

Referències a l'annex

Annex 3: Aquest annex conté una llista de lladres del temps per poder identificar els més habituals en les circumstàncies pròpies i poder prendre mesures per limitar-ne l'impacte.

4. EL TRACTAMENT DE LES ACTIVITATS D'ALT I BAIX RENDIMENT

IDEES CLAU

- Hi ha dos grans tipus d'activitats: les d'alt rendiment o proactives, que condueixen a resultats, i les de baix rendiment o reactives, que més aviat desvien dels resultats. Cadascuna d'aquestes requereix un tractament específic.
- Per tal d'organitzar bé la feina i gestionar de manera òptima el temps, cal dedicar el percentatge de temps més alt possible a les tasques d'alt rendiment. Per fer-ho, convé elaborar una planificació prèvia i mirar de mantenir-se en allò que s'ha planificat.
- Cal evitar que les tasques ocupin més temps del que requereixen. Això es pot aconseguir fixant el temps objectivament necessari per a cada activitat i establint un horitzó temporal per a la seva consecució.
- El rendiment de les persones no és homogeni al llarg de la jornada. Cal conèixer les corbes personals del rendiment per tal d'ubicar les tasques que requereixen més esforç o concentració als moments de més resposta física, cognitiva. Conèixer els moments del dia en què es té menys capacitat de resposta permet col·locar en aquests espais de temps tasques més reactives, rutinàries, burocràtiques... El resultat de tot això és una optimització del temps disponible.
- Les tasques completament reactives o de baix rendiment requereixen un tracte molt més superficial, una inversió menor de temps i, si és possible, la seva delegació a terceres persones per tal que la persona que ocupa el lloc es pugui centrar en les tasques que li són pròpies.
- La manera de gestionar el temps és el resultat dels hàbits i les rutines que s'han anat adquirint al llarg dels anys, i també de tendències inconscients; per tant, cal modificar hàbits disfuncionals per formes d'actuació més reeixides mitjançant l'aprenentatge de les tècniques de la gestió del temps.

En els propers apartats es presenten les característiques de les activitats d'alt i baix rendiment, també les corbes de rendiment i les formes d'adequar els tipus de tasques a fer segons la capacitat de resposta dels diferents moments al llarg de la jornada laboral.

4.1. LES ACTIVITATS D'ALT RENDIMENT

Darrere del que s'ha comentat fins ara es dibuixen molt clarament dos tipus d'activitats:

1. Les activitats d'alt rendiment o *proactives*. Són aquelles que, en dur-les a terme, condueixen a l'assoliment dels objectius fixats. Són, per tant, importants, significatives, i és convenient centrar-s'hi al màxim.
2. Les activitats de baix rendiment o *reactives*. Són aquelles que, tot i que no contribueixen de manera directa a l'assoliment de resultats, han de ser ateses; són, per exemple, qüestions urgents que no es poden demorar, la realització de tasques en absència d'un col·laborador, una visita inesperada que cal atendre...

Les activitats d'alt rendiment s'han de tractar de manera que se n'obtinguin els estàndards més alts de qualitat possibles. Són tasques proactives, tenen a veure amb les àrees clau de resultat d'un determinat lloc de treball; així, si es tracta de grans projectes, és millor fraccionar-los en unitats més petites de naturalesa més operativa. D'aquesta manera, els projectes són més fàcils d'executar i és possible que es pugui obtenir algun tipus de cooperació dels col·laboradors per mitjà de la delegació.

José María Acosta, en el seu llibre *Uso eficaz del tiempo* (Acosta, 1991), cita la llei de Parkinson, que estableix que «tota tasca es dilata indefinidament fins a ocupar tot el temps disponible per a la seva realització». Això comporta la necessitat d'establir els límits temporals per tal d'evitar que s'apliqui aquesta llei i tenir en compte les anomenades *corbes de rendiment* per situar les activitats en els moments de màxima resposta personal, quantitativa o qualitativa, i obtenir així els nivells de qualitat exigibles en aquest tipus de treballs. Aquestes qüestions es tractaran tot seguit, i finalment s'exposarà la necessitat de modificar determinats hàbits més coincidents amb l'objectiu de gestionar de la millor manera possible el temps de què es disposa.

4.1.1. L'establiment de dates límit

L'esmentada llei de Parkinson implica haver de tenir en compte dues consideracions, totes dues fonamentals per gestionar correctament el temps.

La primera és que cal acotar, per a cada activitat, el temps disponible per a la seva realització en funció del nivell de qualitat que s'exigeixi. Aquest temps s'estableix a partir de l'experiència de realització d'aquesta mateixa activitat en el passat amb un nivell idèntic d'exigència. Actuar d'aquesta manera protegeix d'algun hàbit disfuncional, com per exemple el fet de dedicar més temps a una tasca del que objectivament es requereix pel fet de ser una tasca que gratifica a qui la fa i no trobar el moment d'acabar-la, afegint un plus de qualitat que l'activitat no requereix i, alhora, invertint un temps no necessari i, per tant, improductiu, que potser es necessiti per a una altra activitat.

En segon lloc, aquesta llei assenyala la necessitat d'establir un horitzó temporal o una data límit de consecució de l'activitat. I això no només per complir la possible temporalització requerida en l'objectiu que l'activitat contribueix a assolir, sinó també pel fet d'assegurar que no s'està invertint en aquesta tasca un temps superior al necessari. Amb tot això es facilita que es compleixin els terminis establerts i que s'atengui un nombre més elevat de comeses.

4.1.2. Les corbes de rendiment

La productivitat de cada persona està subjecta a canvis que segueixen un ritme natural i personal. Després de períodes de gran activitat, vénen espais de relaxació. Tothom sap que hi ha persones que treballen millor al matí, d'altres que ho fan a la tarda, i d'altres que ho fan a la nit. L'aplicació pràctica d'aquesta qüestió a una gestió correcta del temps és conèixer els moments de més rendiment personal per destinar-hi les activitats que demanen més compromís, concentració mental...; és una bona manera de gestionar el temps, ja que en aquests períodes se sol ser més eficaç i l'assoliment de les tasques requereix menys temps que en els períodes de menor productivitat, en els quals sembla que les tasques no s'acabin mai.

A primera hora del matí se sol estar en un estat d'atenció suficient per dur a terme:

— Les activitats que requereixen concentració mental i en les quals no es vol tenir interrupcions.

- La preparació i/o l'anàlisi d'informes financers.
- Les reunions de treball amb l'equip.
- Les tasques que requereixen creativitat.
- La conducció.
- L'elaboració d'informes, memòries...

Si generalitzem, bona part de la població assoleix la màxima capacitat de resposta des de mig matí fins al migdia; cal situar en aquest espai de temps les activitats que requereixin grans dosis de concentració, com ara:

- Les qüestions estratègiques.
- Els grans projectes que requereixen una dosi elevada d'implicació personal.
- Els assumptes crítics que generen pressió.
- L'anàlisi de temes, materials... importants.
- Les reunions per analitzar problemes i prendre decisions.
- Els temes que requereixen temps personal sense interrupcions...

En canvi, després de dinar s'experimenta una caiguda del rendiment que es reproduïx al final de la jornada. En aquest espai de temps s'aconsella fer:

- Els projectes de curta durada.
- Les tasques breus i/o variades.
- Les reunions habituals de poc compromís.
- Les trucades telefòniques, el correu electrònic...
- L'ordenació i l'arxivament de materials.
- Les activitats que motivin més.

És imprescindible, doncs, incorporar aquest factor de variabilitat dels rendiments a la planificació diària. Per tant, cal identificar els moments de més energia, alerta, creativitat..., així com els moments de cansament, de caiguda del rendiment... La quantitat i la qualitat de la feina estan determinades, en bona part, per la capacitat d'identificar els ritmes personals de rendiment i establir en les seves diverses fases les activitats que més s'hi adequin.

4.1.3. Tècniques per crear nous hàbits

La manera de gestionar el temps és el resultat dels hàbits i les rutines que s'han anat adquirint al llarg dels anys fent les coses d'una manera determinada: posposar determinades tasques, mirar de fer-ho tot, no delegar, allargar la jornada laboral, no saber dir no...

La manera de gestionar el temps és també el resultat de *tendències inconscients* com ara: tenir una predisposició favorable a fer allò que proporciona més satisfacció, posposar el que disgusta, tenir una orientació individualista i no delegar...

Per tal d'optimitzar l'ús del temps, és imprescindible modificar determinats hàbits disfuncionals per maneres d'actuació més reeixides mitjançant l'aprenentatge conscient de les tècniques de la gestió del temps.

L'aprenentatge de nous costums (treballar per objectius, planificar, prioritzar les tasques...) i el desenvolupament de noves habilitats (emprar l'agenda, prometre menys i complir més, ser assertiu en les relacions, delegar...) és lent, ja que requereix practicar i assumir que en el procés, o com a mínim en les seves fases inicials, es donarà un cert grau d'incompetència. Ara bé, a mesura que els nous hàbits comencen a donar resultats (assolir resultats, més control, compliment de terminis, menor pressió o estrès...), es comencen a consolidar els nous costums (marcar-se objectius, prioritzar, controlar lladres del temps, delegar...).

L'aspecte més complex a l'hora d'establir nous hàbits de treball és desaprendre els costums anteriors, ja que en fer les coses d'una manera determinada durant molt de temps el costum s'acaba fixant i incorporant a la zona de seguretat personal. Per tant, per incorporar nous hàbits de feina és imprescindible prendre consciència que les formes actuals de treballar són disfuncionals, incompletes, incorrectes... Els canvis sempre parteixen d'un estat d'insatisfacció.

En segon lloc, cal percebre la factibilitat de les noves metodologies de treball (emprar una planificació anual, disposar d'un full de registre de les activitats, planificar la jornada, conèixer les corbes de rendiment, preparar les reunions, ser puntual...) i exercir la voluntat de la seva aplicació, tot assumint la possibilitat d'errors inicials.

Finalment, els bons resultats han d'actuar com a factor de reforç i, amb això, d'estandardització de les noves pràctiques que, de nou per repetició, es convertiran en nous hàbits de treball més funcionals.

4.2. LES ACTIVITATS DE BAIX RENDIMENT

Anteriorment, ja s'ha assenyalat l'existència d'activitats de baix rendiment o *reactives* que, tot i que no contribueixen de manera directa a l'assoliment de resultats personals, s'han d'atendre perquè són qüestions urgents que no poden esperar: la realització de tasques en absència d'un col·laborador, la visita inesperada que no es pot deixar d'atendre...

Abans de fer una activitat de baix rendiment, caldria formular preguntes com aquestes:

- *Per què ara?* És millor agrupar en blocs tasques com ara les trucades de telèfon, la correspondència, el correu electrònic... i no fer-les d'una en una en moments diferents. José María Acosta, en el seu llibre *Uso eficaz del tiempo* (Acosta, 1991), que ja s'ha esmentat, justifica l'agrupació de les tasques referint-se a la llei d'Acosta, que estableix que les tasques requereixen més temps com més vegades s'interrompin i es tornin a començar. Hi ha tasques que es poden reprendre fàcilment, com ara corregir exàmens o classificar els llibres d'una biblioteca, però n'hi ha d'altres que si s'interrompen requereixen un temps inicial de recuperació de la situació, com ara escriure una memòria tècnica, preparar una sessió de formació... En aquests últims casos, si hi ha interrupcions, el temps total de dedicació a la tasca sempre serà superior al temps que s'hi hauria invertit si s'hagués pogut dur a terme de manera continuada. Per aquest motiu, si s'ha de fer una tasca de baix rendiment, abans d'iniciar-la cal planejar la conveniència d'una interrupció o si més aviat es

considera millor agrupar-la amb altres tasques anàlogues i fer-les juntes en un altre moment que no signifiqui interrompre el que s'està fent.

- *Per què d'aquesta manera?* Per a tasques que no tenen a veure amb les responsabilitats clau, s'ha d'emprar el nivell mínim de qualitat exigible i evitar l'hiperperfeccionisme, que no fa res més que robar temps a allò que realment és important. Això no significa posar-se a l'extrem contrari i fer les coses malament. Quan a una activitat se li assigna un temps inferior al requerit, el resultat no sol ser l'òptim. Entre l'hiperperfeccionisme i la imperfecció hi ha el que es denomina *nivell mínim de qualitat exigible*, que significa que a cada tasca de baix rendiment se li ha d'assignar el temps que requereix, però no més.
- *Per què jo?* El quadre d'Eisenhower, que s'ha tractat al segon tema, ajuda a prioritzar les activitats que cal dur a terme i suggereix la conveniència de delegar als col·laboradors determinades tasques que no es poden atendre. El tema següent tracta de manera específica la pràctica de la delegació (beneficis, metodologia, tasques delegables...). Per tant, abans d'assumir la realització d'una tasca de baix rendiment (i, per tant, delegable) cal pensar en la possibilitat de trobar la cooperació d'algun col·laborador, company, etc. Cal tenir present que és impossible atendre-ho tot i que s'ha de dedicar el major percentatge possible de temps professional a aquelles tasques que facilitaran la consecució dels objectius professionals.
- *És absolutament necessari?* Finalment, si les tasques no són ni importants ni urgents, que és una possibilitat, com s'ha vist al quadre d'Eisenhower, no tindria cap sentit dedicar temps propi a dur-les a terme, ni potser tampoc temps dels col·laboradors. Hi ha qüestions que es poden obviar sense que es produeixi cap distorsió en l'organització. Convé recordar que la millor manera de gestionar el temps és utilitzar el temps de què es disposa amb molta cura.

4.3. ORGANITZACIÓ DE LA JORNADA

Segons de quin tipus siguin, les dues modalitats de tasques requereixen un tractament diferencial. Les tasques proactives són les que han d'ocupar, excepte en situacions de crisi, el percentatge de temps més elevat d'una jornada laboral normal. Per tant, la jornada de feina s'ha de planificar a partir d'aquestes activitats productives. Una bona organització de la jornada hauria de tenir en compte qüestions com les que s'exposaran a continuació.

4.3.1. Inici de la jornada

- Iniciar la jornada de manera positiva. És fonamental trobar un sentit a la feina que es du a terme. Cal mirar de ser feliç amb l'activitat professional que s'exerceix. I és que la predisposició amb què s'afronta la feina determina la manera amb què s'aborda, i això acaba afectant la inversió de temps de les diferents tasques.
- Planificar la jornada. Cal recordar que la planificació diària s'ha de fer sobre la base de les planificacions setmanals ja establertes i les tasques que provenen del full de registre. S'ha de fixar, per a cada tasca, el temps que es requerirà per acabar-la. És prudent reservar espai per a imprevistos. Com a base, es pot utilitzar la regla del 60% per a les activitats planificades, i el 20% per a activitats de caràcter divers; el 20% restant s'ha de reservar per a imprevistos. De manera paral·lela, si es tenen col·laboradors, cal valorar la possibilitat de delegar determinades tasques.

- Mantenir la regularitat horària. Un bon consell és mirar de començar la jornada aproximadament a la mateixa hora, en la mesura que depengui d'un mateix.
- Destinar al matí (l'estat de concentració és superior) o a les hores tranquil·les (s'eviten les distraccions i les faltes d'atenció) els assumptes més importants o els que requereixen una concentració superior. Així, la inversió de temps és sensiblement inferior que si aquestes tasques es realitzen en condicions de cansament físic o cognitiu.

4.3.2. Transcurs de la jornada

- Mantenir-se centrat en objectius i tasques planificades per a la seva consecució. Caldria formular-se periòdicament aquesta pregunta: el que faig en aquest moment, contribueix a la consecució dels objectius? Si la resposta és afirmativa, cal continuar la tasca; si la resposta és negativa (tasca reactiva, lladre del temps...), cal cercar la manera de no continuar-la (delegar-la a un col·laborador, cercar la cooperació d'un company...). Si s'ha de continuar l'activitat (urgència, manca de cooperació, absència de persones en qui delegar...), s'aplicaran els principis de tractament de les tasques reactives.
- Cal evitar, en la mesura que es pugui, activitats no previstes, interrupcions, etc., i actuar segons les directrius exposades al tema relacionat amb els lladres del temps.
- És interessant acabar assumptes començats. Tenir molts fronts oberts provoca estrès i disminueix el rendiment.
- Emprar tant com es pugui els períodes de màxim rendiment o els temps sense interrupcions. Segons l'estatus que es tingui en l'organització, és imprescindible disposar d'espais de temps sense interrupcions per dedicar-los a aquelles responsabilitats que defineixen el lloc de treball. Una persona amb responsabilitats directives ha de tenir temps per elaborar plans estratègics, fixar objectius i plans d'acció, analitzar possibles desviacions, prendre mesures de correcció, pensar, assistir a esdeveniments...
- Agrupar qüestions similars. Hi ha treballs empírics que mostren l'estalvi de temps que s'obté quan s'agrupen tasques simples: fer trucades de telèfon, contestar el correu electrònic, rebre visites... Cal evitar, doncs, obrir el correu cada vegada que la pantalla de l'ordinador informa que s'ha rebut un nou correu electrònic; és molt més econòmic, en termes temporals, obrir el correu dues vegades al dia. Una altra cosa són els departaments de serveis que necessiten rebre possibles demandes en temps real per poder atendre-les correctament.
- Fer alguna pausa cada cert temps. Treballar de manera ininterrompuda provoca pèrdua de concentració, més errors, haver de repetir els treballs... Els descansos s'han d'entendre en termes d'inversió, i no de cost temporal. Una gestió correcta del temps comporta organitzar els descansos, que no haurien de superar els deu minuts cada dues hores, aproximadament. Amb tot, no hi ha normes immutables pel que fa a aquesta qüestió; la naturalesa de la feina i les característiques pròpies de la persona han d'actuar com a variables moduladores i determinants del temps requerit per poder reprendre l'activitat de manera òptima.
- Finalment, controlar periòdicament (a mig matí, al final de la jornada matinal, al final del dia...) el compliment del pla establert i introduir possibles correccions, si per algun motiu s'ha produït alguna desviació.

4.3.3. Final de la jornada

- De vegades, és més pràctic dedicar una mica més de temps a acabar petites tasques acumulades durant el dia i deixar-les acabades que no pas acabar estrictament la jornada i reprendre l'endemà l'activitat no acabada.
- Controlar els resultats del dia. En el segon tema s'ha comentat que una manera de veure com s'inverteix realment el temps és reflectir en un full de registre les diverses activitats reals que es duen a terme al llarg de la jornada, l'hora en què es comencen i s'acaben, i la seva prioritats. D'aquesta manera és possible conèixer totes les activitats que es duen a terme, si es justifica la inversió del temps d'acord amb la prioritats que tingui, si s'han produït distraccions, interrupcions... Tot això permetrà prendre mesures de correcció que tendiran a optimitzar la gestió del temps en les properes jornades.
- Planificar la propera jornada. En funció de l'anàlisi anterior, és possible organitzar el proper dia. Hi ha persones que prefereixen fer aquesta tasca a primera hora del dia —és una qüestió personal—; l'important és dedicar uns minuts a la planificació diària.
- Finalment, descansar. Sense un equilibri entre l'àmbit professional, personal, familiar i social no s'assoleix una optimització d'aquest recurs complex que és el temps.

Resum del tema

Cal identificar dues modalitats d'activitats: les denominades d'alt rendiment o proactives, que condueixen a la consecució dels objectius, i les de baix rendiment o reactives, que més aviat en dificulten la consecució. Cada tipus d'activitat s'ha de tractar de manera diferent.

Una organització correcta de la feina i una gestió adequada del temps demanen dedicar el més elevat percentatge de temps professional a les tasques proactives, la qual cosa exigeix elaborar una planificació prèvia i centrar-se en el que s'ha planificat.

Cal evitar que les tasques ocupin més temps del que objectivament requereixen. Sobre la base de l'experiència, s'ha d'establir el temps que es necessita per a cada activitat. Cal evitar el càlcul optimista i/o voluntarista del temps i assumir amb realisme el temps que l'activitat necessita.

Cal conèixer les corbes personals del rendiment per tal de destinar als moments de més resposta física, cognitiva, etc., les tasques que demanen més esforç, i als moments amb menys capacitat de resposta les tasques més reactives, rutinàries, burocràtiques...

Les tasques completament reactives i els lladres del temps requereixen un tracte molt més superficial, menys inversió de temps i, si és possible, delegar-les a altres persones. Cal evitar malgastar el temps.

Atès que la manera de gestionar el temps és el resultat dels hàbits que s'han anat adquirint al llarg dels anys i també de tendències inconscients, s'ha de modificar els hàbits disfuncionals per maneres d'actuació més eficients.

Referències a l'annex

Annex 4: Aquest annex conté un model per a la creació de nous hàbits personals d'aplicació, entre altres aspectes, a la modificació de la manera actual de gestionar el temps per altres de més eficaces.

5. LA DELEGACIÓ

IDEES CLAU

- Una gestió adequada del temps requereix practicar la delegació, que consisteix a concedir a una altra persona la facultat o el poder de dur a terme tasques que són pròpies, proporcionant-li un grau determinat d'autonomia però conservant la responsabilitat final del resultat.
- La delegació proporciona beneficis a qui delega, en forma de temps addicional, i a qui du a terme la tasca, en forma de desenvolupament competencial.
- No totes les tasques són delegables, per la qual cosa cal reconèixer les feines que es poden derivar a terceres persones i les feines que són responsabilitats específiques d'uns determinats llocs de treball o inherents a una funció.
- Delegar requereix també vèncer pors (perdre protagonisme, estatus...), dificultats (no disposar en un moment determinat de les persones adequades) i prejudicis (no valorar prou les capacitats dels altres...). Aquestes pors sovint frenen la pràctica de la delegació; com a conseqüència, no s'aconsegueix gestionar d'una manera òptima el temps perquè s'està ocupat en excés, de vegades en tasques que no són significatives.

A continuació, es presenten els beneficis de la delegació, les tasques que són delegables i les que no ho són, els aspectes per tenir en compte en la delegació i, per últim, els possibles inconvenients en la delegació i la millor manera d'afrontar-los.

5.1. ELS BENEFICIS DE LA DELEGACIÓ

En la pràctica professional, és habitual tenir la impressió o l'evidència empírica que:

- Es toquen massa temes alhora.
- El nivell de complexitat d'alguns assumptes requeriria comptar amb més col·laboració.
- Els circuits administratius són massa lents, pesats, etc.
- L'excessiva burocratització dificulta el compliment dels terminis.
- S'han d'atendre amb massa freqüència temes urgents que han de ser resolts i que impedeixen centrar-se en les responsabilitats bàsiques del lloc de treball.
- Els imprevistos alteren la planificació diària, per molt detallada que sigui.
- Les demandes dels caps, companys, col·laboradors, etc. modifiquen els programes de treball.
- Els temes s'endarrereixen.
- En síntesi, manca temps.

Una característica comuna en moltes situacions laborals és la manca de temps i una impressió d'urgència permanent, que en situacions extremes pot conduir fins i tot a l'estrès laboral,

amb la consegüent pèrdua d'efectivitat. Es pot modificar aquesta situació fixant prioritats, és a dir, decidint quins temes cal tractar en primer, segon, tercer lloc, etc., i practicar la *delegació*, que és l'acció de concedir a una altra persona la facultat o el poder de dur a terme tasques que són pròpies de la persona que delega, tot mantenint la responsabilitat pels resultats finals.

Una forma d'alliberar-se de l'esclavitud del temps és introduir alguns canvis en la manera d'entendre'l i en la manera de planificar i organitzar les activitats laborals, com ara:

- *Centrar-se* en el que és *important*; per exemple, les responsabilitats que es deriven de les descripcions del lloc de treball.
- Evitar la tirania del que és *urgent*; per exemple, aquelles qüestions que no sempre estan relacionades amb les responsabilitats bàsiques del lloc de treball però que per haver de complir uns terminis o plaure altres cal atendre.
- Reconèixer que *no es pot fer tot*; per tant, prioritzar allò que és més significatiu des del contingut del lloc de treball i comptar amb col·laboradors.
- Considerar el temps com un *recurs limitat* i assignar-lo a les qüestions més bàsiques.
- Plantejar-se l'activitat laboral en termes d'*objectius*, en lloc de tasques, tot fixant objectius clau setmanals, diaris...
- *Aprendre a dir no*. Si es diu que sí quan realment es vol o es necessita dir que no, s'aconsegueix un benefici momentani a costa d'una pèrdua duradora. En dir no, es redueix la tensió, augmenta la productivitat i es pren el control de l'activitat professional.

Els punts anteriors condueixen a la necessitat de delegar de manera eficaç; tot i que la pràctica de la delegació no sempre és fàcil (manca de la persona adequada, càrregues de feina significatives en la persona en què es podria delegar, manca de temps per a la instrucció del col·laborador que rep l'encàrrec de dur a terme la tasca...), convé tenir en compte que és *beneficiosa per a qui la practica* i constitueix un mitjà important per a la gestió del temps professional, ja que, entre altres coses, permet:

- Reduir el temps d'execució de les feines i poder dedicar temps a la planificació de les tasques pròpies i dels col·laboradors.
- Practicar la supervisió de les tasques pròpies i de la resta de persones.
- Disposar de més temps per dedicar-lo a assumptes importants, vinculats a les responsabilitats del propi lloc de treball.
- Centrar-se en els temes prioritaris.
- Reduir la tensió o l'estrès, resultat d'estar ocupat en moltes activitats.
- Millorar l'eficàcia de la tasca que es du a terme.
- Perfeccionar o millorar, per exemple, l'organització de l'empresa.
- Complir els terminis previstos.

La pràctica de la delegació també és *beneficiosa per als col·laboradors*, ja que permet:

- Aprofitar la formació i l'experiència de la persona en qui es delega.

- Desenvolupar les competències professionals, com ara aptituds i habilitats, dels col·laboradors.
- Preparar les persones per assumir gradualment noves responsabilitats i progressar professionalment.
- Generar proactivitat, responsabilitat, entre d'altres, en qui rep l'encàrrec.
- Incrementar la comunicació i el sentiment de treball en equip.
- Motivar, en molts casos, els col·laboradors.
- Proporcionar un clima de treball més favorable.

5.2. LES TASQUES DELEGABLES I LES NO DELEGABLES

Abans de delegar una tasca a un col·laborador, cal comprovar si la naturalesa de la tasca permet la delegació. Hi ha tasques delegables i tasques que no s'han de delegar.

Les tasques que *es poden delegar* són, fonamentalment:

- Feines rutinàries habituals; es justifica la «inversió» del procés de la delegació (possible temps de formació del col·laborador), ja que en el futur es tornaran a produir situacions anàlogues i el col·laborador estarà preparat per assumir les tasques.
- Assumptes no vinculats amb la raó de ser del lloc de treball.
- Qüestions urgents que no es poden atendre perquè s'està centrat en altres assumptes importants, però que s'han d'atendre perquè són urgents.
- Assumptes que exigeixin un coneixement o unes habilitats especials en els col·laboradors.
- Qüestions de detalls que no es poden atendre per manca de temps.
- Preparatius de qualsevol mena.

Practicar la delegació no significa traspassar-ho tot; hi ha *qüestions que no s'han de delegar*, com ara:

- Activitats pròpiament directives: planificar, organitzar, supervisar...
- Funcions de lideratge, motivació dels col·laboradors, comunicació...
- Assumptes amb implicacions significatives.
- Tasques excepcionals; la «inversió» que representaria el procés de la delegació (possible formació del col·laborador) no quedaria justificada perquè no es tornaria a repetir la situació.
- Assumptes tan urgents que no hi ha temps per explicar-los.
- Assumptes confidencials.

5.3. LA METODOLOGIA DE LA DELEGACIÓ

Delegar de manera eficaç per poder alliberar temps i dedicar-lo a atendre les responsabilitats bàsiques del lloc de treball requereix una metodologia que garanteixi seleccionar correctament tant la tasca que es vol delegar com el col·laborador que la farà. És fonamental comunicar de manera precisa i clara què s'espera de la persona que assumeix l'encàrrec de dur a terme la tasca; que la persona en qüestió ho percebi de manera positiva i que representi un estímul motivacional, i que s'asseguri la correcció del resultat final. Per tot això, una metodologia eficaç de la delegació inclourà qüestions com les que tot seguit es detallen.

5.3.1. Objectius

Delegar, com qualsevol activitat directiva, té la seva pròpia metodologia, coincidint amb la seva finalitat o objectiu. L'objectiu de la delegació és el de traspasar a un col·laborador l'encàrrec de dur a terme una tasca, tot concedint-li l'autoritat i la llibertat necessàries, però conservant la responsabilitat final pel resultat. Tot això orientat a l'objectiu últim de gestionar millor el temps professional, ja que es disposarà d'un temps per poder dedicar a qüestions més relacionades amb la missió del lloc de treball.

5.3.2. Fases

La metodologia de la delegació inclou una sèrie de fases, totes importants; per tant, s'han de tenir en compte a l'hora de practicar-la. Les fases, en ordre seqüencial, són les que es presenten a la figura 2.

A continuació, analitzarem cadascuna d'aquestes fases.

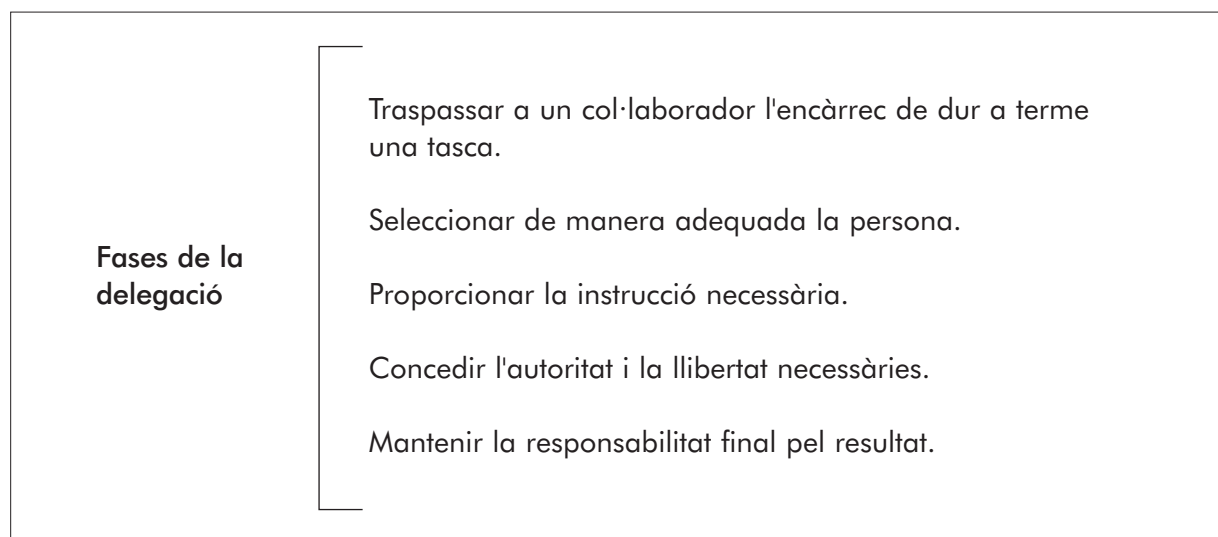


Figura 2. Fases de la delegació.

Traspasar a un col·laborador l'encàrrec de dur a terme una tasca

L'objectiu d'aquesta primera fase és exposar de manera precisa la tasca delegada a la persona que rep l'encàrrec de dur-la a terme. Cal escollir una tasca que pugui ser delegada, segons el que s'ha exposat anteriorment, a un determinat subordinat i definir-la amb cura.

La tasca hauria de representar, sempre que sigui possible, un avenç amb relació a les feines que la persona que rep l'encàrrec du a terme en l'actualitat.

S'han d'explicar els termes en què s'encarrega la tasca, de manera molt concreta i precisa: què cal fer, com s'ha de fer, quan s'ha de fer i per què s'ha de fer.

Cal sol·licitar a la persona a qui s'ha delegat la tasca que prepari un programa i un calendari que inclogui qüestions com ara: metodologia, ajudes que pugui necessitar, terminis de realització, i que planteji tots els dubtes que el fet d'assumir la tasca li planteja.

Així mateix, cal fixar una data per a la revisió de l'esmentat pla de treball.

Seleccionar de manera adequada la persona

Cal pensar preferentment en persones amb l'actitud i les aptituds adequades per assumir el nivell de responsabilitat quant a la feina i preparar-les o formar-les, si la tasca ho requereix.

És necessari comentar els fets (tasca imprevista, absència temporal, haver d'atendre altres qüestions...) que posin de manifest la necessitat de la delegació.

Així mateix, cal plantejar amb franquesa la relació entre l'experiència d'assumir la delegació i les possibilitats d'increment de competències i perfeccionament en la persona que assumeixi la tasca, i explicar al col·laborador per què ha estat escollit per dur a terme la tasca (confiança, coneixement o aptituds específiques per realitzar-la, futurs canvis en l'organització, etc.).

Convé indicar les possibilitats de desenvolupament professional al lloc de treball, en cas que sigui així; mai no s'han de plantejar expectatives falses.

Proporcionar la instrucció necessària

Alguns col·laboradors es poden resistir a la delegació per manca de confiança en si mateixos, perquè consideren que no disposen dels coneixements o de les aptituds necessàries per assumir la tasca, perquè tenen por a la crítica... Tot això s'expressa amb pors a l'hora d'assumir noves responsabilitats i amb una motivació insuficient. Per evitar aquesta reacció negativa, és convenient revisar la viabilitat del pla (accions, terminis, col·laboracions...) que presenti el col·laborador i aclarir els possibles dubtes.

La tasca hauria de representar, sempre que sigui possible, un avenç amb relació a les feines que la persona que rep l'encàrrec du a terme actualment; per tant, cal proporcionar els coneixements, els recursos, els mitjans que facilitin una correcta realització de les noves comeses.

Amb tot, la persona que assumeix la delegació ha de tenir la formació i l'aptitud per dur a terme la tasca de manera correcta o bé ha de disposar d'un potencial competencial que li permeti incorporar les noves habilitats que la tasca delegada requereixi per mitjà de la formació.

Concedir l'autoritat i la llibertat necessàries

Concedir autoritat i llibertat per dur a terme la tasca delegada significa dotar la persona d'un marge d'autonomia per afrontar en la missió. Això comporta el «risc» que la persona no faci les coses tal com les fa la persona que ha delegat. La delegació és un acte de confiança raonable.

Per tal de minimitzar el possible risc exposat, caldrà definir amb claredat els límits d'intervenció (què s'ha de fer i què no) i l'autoritat (grau d'iniciativa per actuar sense necessitat de consultar) de què es disposa per fer la tasca encarregada.

És motivador expressar a la persona la confiança que es té en la seva competència per dur a terme la tasca, encàrrec que el col·laborador ha d'entendre i acceptar.

Mantenir la responsabilitat final pel resultat

Delegar no és desentendre's de l'activitat. És convenient recordar que el que es delega és la tasca, no la responsabilitat. Per això, cal mantenir el suport i l'assessorament a la persona durant tot el procés.

Aquesta fase de la metodologia de la delegació es concreta revisant el procés d'acord amb la seva complexitat, escoltant les dificultats amb què el col·laborador es pugui haver trobat, ajudant-lo a superar obstacles de qualsevol tipus, assenyalant els canvis que es puguin haver produït, decidint accions de correcció...

Controlar el procés i els resultats

Un aspecte que pot ajudar en aquesta fase final del procés de la delegació és disposar d'un sistema d'informació, oral i/o escrit, per poder estar informat sobre el procés i els resultats del treball encarregat.

Una vegada finalitzada la tasca, caldrà avaluar-la pel que fa a variables com ara: quantitat, qualitat, costos, temps emprat..., sol·licitar l'opinió de la persona amb relació a millores o canvis que faria en cas que hagués de tornar a repetir la tasca i registrar els suggeriments que puguin millorar-la en un futur.

El mètode de la delegació inclou fer veure l'experiència que la persona ha guanyat amb la realització d'aquest encàrrec, que la faculta per poder assumir noves responsabilitats en el futur de l'organització, com ara increment de la responsabilitat, promoció, etc.

En cas que calgui fer alguna crítica, cal mirar de fer-la de manera constructiva, per tal que el col·laborador pugui continuar motivat per assumir noves delegacions en el futur.

Finalment, cal agrair a la persona a qui s'ha delegat la tasca la seva col·laboració, fer-li sentir que ha fet una bona feina i que la seva col·laboració ha estat molt important per a l'organització.

5.3.3. Recursos

La metodologia de la delegació inclou mostrar a la persona a qui es delega la feina de quins mitjans (estructurals, organitzatius, materials, econòmics, pressupost...) disposa i amb quines altres persones haurà de col·laborar (persones a qui també caldrà notificar aquesta situació).

Per tant, atès que han de gestionar una sèrie de recursos, les persones que accepten la delegació assumeixen, alhora, una sèrie de responsabilitats, com ara:

— Ser proactius.

- Actuar amb iniciativa, dins del marc d'autonomia fixat.
- Informar del procés que s'està seguint.
- Donar a conèixer a la persona que li ha delegat una tasca determinada els problemes o les situacions no previstes que es puguin anar produint.
- Coordinar-se amb altres persones.
- Assumir la necessitat d'incrementar la seva formació en l'àrea específica de col·laboració.
- Reconèixer accions incorrectes i assumir crítiques constructives.

5.3.4. Fites temporals

En plantejar la demanda d'una tasca a un col·laborador, s'ha d'establir l'horitzó temporal de la seva consecució, tant si se li ha plantejat en termes d'objectius com si s'ha fet en termes de tasca a fer. És conegut el fet que quan no es fixa un calendari les tasques tendeixen a ocupar tot el temps disponible. Algunes eines de planificació poden ajudar a establir la data límit de realització de la feina; així, es poden emprar diagrames de Gantt, el PERT, diagrames de flux, etc.

Amb aquestes eines de planificació, les accions es poden disposar de forma seqüencial, de manera que quan s'acabi una tasca s'iniciï la següent, i així successivament fins que el programa o bé la part que hagi estat delegada es completi. Tot i això, en alguns casos, determinades tasques es poden fer simultàniament, i no sempre cal acabar-ne una per començar la següent, fet que permet reduir el temps per acabar tot el programa gràcies a la intervenció simultània de més d'un col·laborador.

Atès que aquest manual se centra en la gestió del temps, i no tant en els mètodes de planificació, s'indiquen alguns materials mitjançant els quals és possible ampliar aquesta variable, que també queden reflectits en les referències bibliogràfiques. Cal destacar una guia pràctica per a la gestió de projectes de J.P. Lewis (Lewis, 1995) i una guia de gestió sobre la presa de decisions eficaces d'A. Koenes (Koenes, 1995).

5.4. COM AFRONTAR LES DIFICULTATS A L'HORA DE DELEGAR

Practicar un estil directiu que inclogui la delegació de tasques als col·laboradors de vegades comporta haver de fer front a obstacles reals o temors, per exemple, que, si no es tracten, frenen la implementació d'una habilitat directiva que proporciona avantatges, com s'ha vist, tant a la persona que delega (li proporciona un temps extra) com a la persona en qui es delega (es desenvolupen les seves competències i es prepara i es faculta per a noves responsabilitats).

Alguns dels obstacles principals que cal vèncer són, entre d'altres:

- La manca de temps per practicar aquest estil directiu (selecció del col·laborador, formació, seguiment...).
- El dubte de què s'ha de delegar o què es pot delegar.
- L'opinió que els col·laboradors no estan preparats per manca de destreses o motivació.

- L'opinió que es pot fer tot, abans o millor que els mateixos col·laboradors.
- El conflicte amb els superiors o la por a derivar tasques a terceres persones.
- La gratificació que l'activitat pot produir a qui la du a terme.
- La por a perdre el control sobre la situació.
- El temor que les coses es facin diferent de com un les fa.
- La por a quedar en evidència pel fet que les coses es facin millor...

Delegar exigeix tant la *voluntat* de practicar aquest estil directiu com una certa *habilitat* per fer-ho. Hi ha persones que no deleguen prou per una qüestió purament personal (no han incorporat aquest estil de dirigir), mentre que d'altres no deleguen o deleguen de manera insuficient o incorrecta per qüestions de mètode (no saber com fer-ho). Amb tot, en primer lloc cal vèncer els obstacles a què s'ha fet referència tal com s'indica a continuació.

Dificultat	Resolució
Considerar que els col·laboradors no faran la feina al nivell de qualitat exigible o que assoleix un mateix.	Hi pot haver col·laboradors més competents i preparats que un mateix. Si és el cas, amb formació i experiència els col·laboradors arribaran a fer les tasques encarregades tan bé com qui delega, o fins i tot millor. Al principi caldrà acceptar alguns errors o maneres diferents de fer les coses, però es tracta d'una inversió de temps, no d'un cost, que acaba generant la rendibilitat d'un temps per a les activitats més específiques de qui delega.

Dificultat	Resolució
Trobar gratificant la tasca que s'està realitzant, tenir el desig de fer les coses de manera personal.	Als col·laboradors també els agrada assumir noves responsabilitats. Les persones tenen un potencial de desenvolupament que convé actualitzar. Les tasques noves, interessants solen ser motivadores per a moltes persones. D'aquesta manera, a banda de motivar el col·laborador, la persona que delega es pot ocupar de les tasques més pròpies de la seva funció que també suposen una motivació per al professional, ja que comporten més demanda d'implicació.

Dificultat	Resolució
<p>Pensar que els col·laboradors no tenen competències suficients (coneixements, experiència, aptituds, destreses, habilitats...) ni estan preparats (manca d'actitud, de motivació...) per assumir la delegació.</p>	<p>És possible que es pugui donar alguna d'aquestes situacions. Si el problema del col·laborador és motivacional, requereix una aproximació personal per identificar la causa de la desmotivació; en alguns casos, és el resultat de no ser tingut en compte, de no ser valorat... És obvi que, en aquests casos, la delegació pot resoldre el dèficit motivacional. Si el problema és aptitudinal, no és adequat basar-se en la situació actual o el rendiment, sinó en el potencial de desenvolupament després de rebre una formació específica i adequada.</p>

Dificultat	Resolució
<p>Percebre que els col·laboradors a qui es podria delegar determinades tasques ja estan molt carregats de feina i no poden assumir-ne més.</p>	<p>En aquest cas, cal preguntar-se si algunes d'aquestes tasques es podrien suprimir sense que això afectés la consecució dels objectius organitzacionals o si es podrien delegar a altres persones. Els treballadors s'han de mantenir centrats en feines significatives. Si, certament, ja estan molt ocupats, es pot negociar de manera realista (temps, suports, reducció d'altres tasques...) amb les persones interessades.</p>

Dificultat	Resolució
<p>Por a perdre poder, tenir en compte la possibilitat de quedar en evidència per un acompliment de la persona a qui s'ha delegat la tasca superior al d'un mateix.</p>	<p>Quan s'exerceix la direcció des de l'autoritat que els col·laboradors atorguen i no tant des del poder de l'estatus jeràrquic, no es perd ni el control ni el poder. Metodològicament, es defineix el grau d'autonomia que es delega al col·laborador. El directiu continua sent el responsable final dels resultats.</p>

Resum del tema

Una correcta gestió i administració del temps, com a recurs limitat, requereix, en determinats nivells de l'organització, que les persones que hi treballen emprin la delegació per aconseguir disposar d'un temps addicional per dur a terme les tasques que els són més específiques.

Delegar consisteix a encarregar a un col·laborador la realització d'una activitat determinada, proporcionar-li l'autonomia funcional per a la realització de la comesa i mantenir la responsabilitat última del resultat, sense oblidar que la persona que accepta la demanda també n'assumeix la responsabilitat.

La pràctica de la delegació proporciona beneficis tant a la persona que delega com a la persona que du a terme la tasca. La primera allibera un temps que podrà dedicar a tasques més significatives, i la segona desenvolupa competències que li poden facilitar un increment de les seves responsabilitats, la seva promoció...

No tot es pot delegar; cal reconèixer, per tant, les tasques que sí que es poden derivar a terceres persones (tasques rutinàries, parts d'un procés...) i les tasques que són responsabilitats específiques d'uns determinats llocs o que són inherents a una funció (dirigir equips, desenvolupar els col·laboradors, tractar temes confidencials...).

La metodologia de la delegació comporta fixar objectius o demandes de realització de tasques, seguir unes fases com són la selecció del col·laborador, la seva formació, l'establiment dels mecanismes d'avaluació del procés..., assignar els recursos necessaris per a la realització de l'activitat i establir els terminis temporals.

Delegar, finalment, requereix superar pors (perdre estatus...), dificultats (no disposar de les persones adequades) i prejudicis (no valorar prou les capacitats dels altres...). Són aquestes pors les que dificulten, en molts casos, la pràctica de la delegació. Si no s'és capaç de delegar, augmenta la pressió i l'estrès, i el fet d'estar ocupat en tasques no sempre clau amb relació al lloc de treball o la funció que es desenvolupa en l'organització.

6. EL CONTROL DE L'ÚS DEL PROPI TEMPS: APLICACIÓ PRÀCTICA

IDEES CLAU

- Per tal de garantir una gestió òptima del temps i una aplicació correcta de les habilitats personals (planificació de la jornada, càlcul objectiu de temps...), de les actituds (disciplina, mètode...) i de les eines de gestió (planificació anual, full de registre, agenda...), és imprescindible sotmetre-ho tot a control.
- Durant un període determinat de temps, cal registrar tota l'activitat que es du a terme al llarg del dia de la manera més específica i detallada possible.
- Cal identificar totes les diferències entre l'activitat prevista (agenda) i l'activitat realitzada (document de registre de l'activitat) per tal de detectar temps dedicats a activitats que no són prioritàries, resultat tant de no centrar-se en el que s'ha planificat com d'hàbits personals d'actuació.
- Quan se sàpiga com s'inverteix realment el temps, cal prendre mesures de reprogramació que contribueixin a gestionar aquest recurs de la millor manera possible, fins a aconseguir minimitzar la diferència entre el que estava previst i el que s'ha fet. Aquesta és la finalitat última de controlar l'ús del temps.

En aquest tema es pretén proporcionar els elements necessaris per poder analitzar de manera pràctica l'ús del propi temps i implementar les modificacions necessàries per rendibilitzar-lo al màxim. Per això, es proposa el registre real de com s'empra el temps, la seva anàlisi posterior i la reprogramació per a la seva optimització.

6.1. EL REGISTRE DE LA MANERA COM S'EMPRA REALMENT EL TEMPS

Controlar suposa comparar els resultats esperats i els obtinguts per, així, poder implementar les correccions oportunes. Es poden controlar tant els objectius com els processos que se segueixen per a la seva consecució. A la roda de Deming, que s'ha exposat en el primer bloc temàtic, es feia referència a la necessitat de *planificar, dur a terme* les tasques planificades i, posteriorment, *verificar o revisar* els resultats obtinguts per poder, en una última fase, *estandarditzar* el procés si els resultats són els esperats o *prendre mesures correctives* si els resultats no són els esperats.

Aquest model s'ha d'aplicar amb relació al tema que s'està tractant d'una gestió òptima del temps, tant personal com professional, per assegurar que:

- S'està invertint el temps en tasques que contribueixen a assolir o aconseguir els objectius personals o professionals.
- Se segueix la planificació (anual, semestral, trimestral, mensual, setmanal, diària...).
- Les activitats es prioritzen de manera adequada sobre la base del quadre d'Eisenhower.
- S'usa l'agenda correctament.
- Es minimitza l'impacte distorsionador dels lladres del temps, tant interns com externs.

- Les activitats es temporalitzen.
- S'aprofiten els moments de màxima capacitat per fer les tasques més compromeses.
- S'agrupen tasques similars.
- Es deleguen activitats als col·laboradors...

Controlar l'ús del temps requereix, per tant, formular-se amb certa periodicitat qüestions com ara:

- S'està treballant en les activitats necessàries i útils?
- S'està ocupant el temps en els diversos assumptes d'acord amb la seva prioritat?
- Els assumptes es conclouen dins dels terminis de temps previstos?
- Hi ha una pràctica suficient de la delegació?
- Les tasques burocràtiques, rutinàries..., s'agrupen per fer-les juntes?
- S'eviten les interrupcions i les pèrdues de temps?

Amb tot això, es detecta si el que s'ha fet s'ajusta a allò desitjat i previst; aquesta és la funció del control. És possible pensar o creure que es gestiona el temps de manera eficient, però la realitat és que no sempre és així. La millor manera de saber amb certesa si el temps s'administra bé és utilitzar un *sistema de registre*, amb el qual:

- Se sap amb certesa com s'empra el temps.
- Es tenen en compte els fets, no simples conjectures.
- Es poden prendre decisions de reprogramació del temps de manera objectiva.

Un bon mètode per dur un registre de l'ús del temps ha de tenir en compte els punts següents:

- Efectuar el registre de com s'inverteix realment el temps durant un *període de temps raonable en funció de la variabilitat de l'activitat* (un mes, dues setmanes, una setmana...), amb la qual cosa es disposa d'informació valuosa de l'ús del temps durant diversos dies.
- Escriure cada activitat *realment* efectuada expressant:
 - El moment en què s'ha començat.
 - La seva prioritat, a partir d'algun criteri d'ordenació (importància i urgència, etc.).
 - L'hora en què s'ha acabat.

Així, al final de la jornada, de la setmana o del període analitzat es podrà comprovar el *percentatge de temps* que s'ha dedicat realment a les prioritats derivades dels objectius.

- Escriure les anotacions de manera *específica*; si només s'escriu «trucada de telèfon», no es podran distingir les trucades necessàries de les innecessàries. Per tant, cal expressar l'autor i el motiu de la trucada.
- Registrar l'activitat *en el moment en què es dugui a terme* i incloure-hi totes les interrupcions, per insignificants que semblin. No s'ha de passar res per alt. Per fer-ho, cal registrar les

activitats en el mateix moment en què es fan i no deixar el registre per a un moment posterior, com ara el final de la jornada.

- Cada vegada que es passi d'una activitat a una altra, cal escriure la *causa* del canvi, encara que sigui tan trivial com parlar amb els companys, prendre cafè o llegir el diari. Es tracta de saber quant temps es consumeix en qualsevol tipus d'activitat, sigui la que sigui.
- *Escriure* en una columna de comentaris allò que es considera que es podria haver fet amb més eficàcia o no haver fet. Delegar l'activitat, agrupar-la...
- Emprar abreviatures.
- Planificar el temps, durant el període de registre i anàlisi, per poder analitzar els registres al final del període avaluat.

Hora d'inici	Activitat	Hora d'acabament	Importància	Urgència	Decisió

Taula 7. Model de full de registre de l'ús real del temps.

6.2. L'ANÀLISI DEL REGISTRE DE LA MANERA COM S'EMPRA REALMENT EL TEMPS

Una vegada s'ha registrat de manera detallada com s'empra el temps, s'està en condicions d'analitzar què ha passat durant la jornada i d'identificar la possible dedicació a tasques no productives que fan perdre el temps, la possible existència d'hàbits negatius i la necessitat d'organitzar-se d'una altra manera fins a assolir un equilibri entre el temps laboral (vuit hores), el personal i el familiar (vuit hores) i de descans (vuit hores), com preconitza Ignacio Buqueras (Buqueras, 2006), president de la Comissió nacional per a la racionalització dels horaris espanyols i la seva normalització amb la resta de països de la Unió Europea, en el seu llibre *Tiempo al tiempo*.

6.2.1. Identificació de les tasques no productives

Per identificar possibles inversions de temps en activitats no productives, cal respondre preguntes com les següents:

- A quina hora s'ha començat a treballar en la primera prioritat?
- Es podria haver començat abans?
- Alguna cosa ha distret o interromput el manteniment del temps assignat a la primera prioritat?

- Es podria haver evitat la distracció?
- S’ha assolit la primera prioritats de la jornada?
- Si no s’ha assolit del tot, en quin percentatge s’ha assolit?
- S’ha assolit la segona prioritats de la jornada?
- Si no s’ha aconseguit, en quin percentatge s’ha assolit?
- Quantes hores s’han dedicat a les prioritats cada dia?
- Quin percentatge de temps representa?
- Quin ha estat el període de temps més llarg sense interrupcions?
- Quin temps total s’ha dedicat a atendre interrupcions en qüestions com ara trucades de telèfon, correu electrònic, visites no previstes, demandes de companys, col·laboradors, caps..., reunions no planificades o improductives, clients o proveïdors no esperats, etc.?
- Quin tipus d’interrupció s’ha produït amb més freqüència?

Aquesta anàlisi ha de portar a una pregunta final: quins canvis s’han de fer a l’hora d’organitzar la feina per a una gestió més eficaç del temps?

Hora d’inici	Activitat	Hora d’acabament	Importància	Urgència	Decisió
8:30	Cafè, diari...	9:00	Baixa	Baixa	Llegir el diari i fer el cafè en 15 minuts.
9:00	Obrir i contestar.	9:45	Baixa	Alta	Contestar el que sigui imprescindible i deixar la resta per al final de la jornada. El correu electrònic.
9:45	Planificar el dia.	10:00	Alta	Alta	
10:00	Preparar projecte d’intervenció.	10:20	Alta	Alta	
10:20	Trucades d’XX, tema canvi cadires.	10:30	Alta	Baixa	Interrupció innecessària, delegació.

→

10:30	Trucada d'YY, tema propera reunió.	10:40	Alta	Baixa	Interrupció innecessària, ajornar.
10:40	Preparar projecte d'intervenció.	11:20	Alta	Alta	
11:20	«Contacte social» amb companys.	11:30	Baixa	Baixa	Interrupció innecessària.
11:30	Preparar projecte d'intervenció.	12:00	Alta	Alta	

Taula 8. Model de full de registre de l'ús real del temps emplenat.

Amb aquest sistema de registre, la persona ha identificat qüestions com la possibilitat de començar abans la seva jornada laboral i, sobretot, s'ha adonat que una sèrie d'interrupcions han impedit preparar de manera continuada el projecte d'intervenció. Amb diverses interrupcions, la realització d'una tasca requereix un espai de temps superior; en ser conscient d'això, és possible prendre alguna decisió, com ara ajornar la resposta dels correus electrònics que no siguin importants o urgents o tractar el contingut d'una futura reunió.

6.2.2. Detecció d'hàbits negatius

És ben conegut el fet que la manera de gestionar el temps és també el resultat d'hàbits de treball que s'han anat incorporant al llarg de la vida. El registre documental també proporciona informació sobre aquesta variable potencialment distorsionadora, ja que permet descobrir, per exemple, que s'empra més temps del que és raonable en una determinada tasca; que es vol controlar tot i no delegar; que no s'és capaç de dir que no a les demandes de terceres persones... Així doncs, és necessari formular-se algunes preguntes:

- Quines coses s'han fet i no s'haurien d'haver fet perquè corresponen a un altre professional, àrea funcional, departament...?
- Es podria haver delegat la tasca a terceres persones?
- Quantes interrupcions han tingut un motiu més important que no pas la tasca interrompuda?
- Quantes interrupcions han tingut un motiu menys important que no pas la tasca interrompuda?
- Quin tipus d'interrupció s'ha donat amb més freqüència?
- Quin tipus d'interrupció ha consumit més temps?

Aquesta anàlisi ha de conduir a una pregunta final: quins canvis s'han de fer en els hàbits de treball per a una gestió més eficaç del temps? En aquest cas, l'anàlisi del que ha passat al llarg de la jornada pot conduir a modificar hàbits com el fet de dedicar massa temps a primera hora del matí a fer un cafè i llegir el diari i delegar determinades tasques als col·laboradors.

6.3. LA REPROGRAMACIÓ DEL TEMPS

L'anàlisi del registre documental de com s'empra realment el temps disponible ha de donar lloc a una programació més eficaç. La identificació de disfuncionalitats de qualsevol tipus, com el fet de posposar determinades tasques, voler fer-ho tot, no delegar, no fer front als lladres del temps, allargar habitualment la jornada laboral, prometre molt i complir poc, entre d'altres, ha de donar lloc a canvis en la manera d'administrar el temps.

Això requerirà modificar determinats hàbits d'actuació i assumir maneres d'actuació més reeixides mitjançant la posada en pràctica conscient i disciplinada de les tècniques de la gestió del temps exposades en aquest manual.

L'aprenentatge d'habilitats personals, el fet de consolidar noves actituds i emprar les eines de gestió del temps, requereix una pràctica continuada, tal com s'ha dit en l'apartat que fa referència a les tècniques per a la creació de nous hàbits.

En prendre consciència que les formes actuals de treball són disfuncionals, incompletes o incorrectes, per mitjà del sistema de registre exposat, es genera la necessitat i la motivació de modificar tot allò que faciliti l'optimització del temps. Els bons resultats derivats de la reprogramació actuaran com a factor de reforç, fet que contribuirà a estandarditzar les noves pràctiques que, de nou per repetició, es convertiran en nous hàbits de treball. Amb això, la roda de Deming porta a l'última fase del procés.

Resum del tema

Cal garantir, en el temps, la implementació i el manteniment de l'aplicació correcta de les habilitats personals, les actituds i les eines de gestió del temps. Cal, per tant, sotmetre-ho tot a verificació.

Una manera pràctica de dur a terme el que s'ha exposat en el paràgraf anterior consisteix a registrar, durant un període determinat de temps, tota l'activitat realitzada al llarg de la jornada en un document facilitador del registre.

Una vegada registrada l'activitat real, cal identificar les diferències entre l'activitat prevista per agenda i l'activitat duta a terme, que haurà quedat reflectida en el document de registre de l'activitat.

Quan s'hagi identificat com s'inverteix realment el temps, cal prendre les mesures de reprogramació del temps oportunes fins a minimitzar la diferència entre allò previst i allò que s'ha dut a terme. La pràctica continuada té com a objectiu estandarditzar les noves habilitats i aconseguir, així, la millor gestió possible d'aquest recurs que és el temps.

SÍNTESI DEL MATERIAL

En aquest curs s'ha desenvolupat un procés metodològic orientat a optimitzar el temps, que per definició és escàs. S'ha posat èmfasi en la necessitat de gestionar-lo i la conveniència de modificar determinats hàbits (ajornar tasques, treballar sense horitzó temporal, no delegar tasques als col·laboradors, no utilitzar agenda...). S'ha ressaltat la necessitat de treballar per objectius i de planificar per tal de garantir que s'inverteix el temps en aquelles tasques que contribueixen a la consecució dels objectius establerts.

S'ha plantejat la conveniència d'emprar algun tipus de suport per a la gestió eficaç del temps, com ara una planificació anual per identificar el temps realment disponible i poder plasmar en temps real els percentatges assignats a les diferents tasques, un sistema de registre únic de les activitats que cal fer i el quadre d'Eisenhower per prioritzar les tasques.

També s'ha exposat la conveniència d'identificar els anomenats *lladres del temps* i tractar-los posteriorment. Tot això ha portat a diferenciar les activitats d'alt i baix rendiment i a indicar formes de tractament diferencial respecte a cadascuna d'aquestes. S'ha plantejat la necessitat d'establir límits temporals a les activitats per evitar la tendència de les tasques a ocupar tot l'espai disponible, la conveniència d'identificar les corbes de rendiment i situar en els moments de màxima resposta els temes més compromesos o de més demanda cognitiva i d'aprendre a dissenyar la jornada de treball tenint en compte aquestes variables.

Per últim, s'han mostrat els beneficis de la delegació, tant per a la persona que delega com per a la persona que rep la demanda de dur a terme una tasca determinada; s'ha presentat una metodologia pràctica de la delegació i s'ha conclòs amb la recomanació de controlar l'ús del temps per saber objectivament com s'inverteix realment i identificar, així, la possible ocupació temporal en tasques poc significatives, lladres del temps o hàbits que han de ser modificats.

GLOSSARI

- Activitats d'alt rendiment: Són les tasques proactives, productives, etc., la realització de les quals permet assolir els objectius o dur a terme les responsabilitats bàsiques d'un lloc de treball. S'hauria de dedicar el percentatge de temps laboral més alt possible a aquest tipus d'activitats. (4.1.)
- Activitats de baix rendiment: Són tasques reactives, és a dir, activitats que, ocasionalment, cal dur a terme, però que no contribueixen a la consecució dels objectius. Aquestes activitats s'haurien d'evitar obviant-les o delegant-les directament als col·laboradors. (4.2.)
- Control de l'activitat diària: Procés de seguiment i avaluació de la manera com s'inverteix realment el temps al llarg de la jornada de treball, mitjançant algun sistema de registre documental, per poder prendre, si escau, mesures correctives per optimitzar-lo. (2.3.)
- Corbes de rendiment: Es tracta de les oscil·lacions en el rendiment que s'experimenten al llarg de la jornada laboral. És convenient conèixer-les per situar les tasques d'acord amb la capacitat de resposta de cada moment: en els moments de més rendiment, les activitats amb més nivell d'exigència, i en els moments de menys rendiment, les tasques més simples de naturalesa més administrativa o repetitiva. (4.1.2.)
- Delegació: Metodologia de la gestió del temps que consisteix a sol·licitar a un col·laborador la realització d'una tasca, tot concedint-li l'autonomia necessària per fer-la, però mantenint la responsabilitat última pels resultats. (5.3.)
- Hàbit: Rutina, costum, és a dir, tot allò que es fa inconscientment. La manera actual de gestionar el temps pot ser el resultat d'hàbits incorporats al llarg d'anys que potser hauran de ser modificats per gestionar millor l'organització de la feina. (1.2.)
- Lladres externs del temps: Situacions externes a la persona que la «distreuen» d'un ús òptim del temps: trucades de telèfon, visites o reunions imprevistes, correu electrònic... Els lladres del temps s'han d'identificar i tractar per impedir que absorbeixin temps que s'ha de dedicar a tasques més significatives. (3.2.)
- Lladres interns del temps: Hàbits de la persona que incideixen negativament en l'organització de la feina i en l'ús del temps (ser incapaç de dir que no, ajornar fins a sentir-se pressionat, no planificar, ser desordenat, voler abastar-ho tot i no delegar...). (3.1.)
- Objectiu: Un resultat que s'ha d'assolir, una meta, un assoliment. Treballar per objectius permet a la persona estar centrada i no dedicar temps a allò que no contribueix a la consecució de les fites establertes. (1.3.)
- Planificació: Metodologia de treball (quines tasques cal dur a terme, quan, on, amb quins recursos humans, econòmics, materials...) per facilitar la consecució dels objectius. (2.2.)
- Priorització: És pràcticament impossible atendre la multiplicitat de tasques i demandes que es formulen. Una bona gestió del temps exigeix saber prioritzar, és a dir, determinar quines tasques es faran en primer lloc, en segon lloc... Una manera pràctica de fer-ho és usar el doble criteri d'important i urgent i, en funció d'ambdues variables, establir l'ordre de realització de les activitats. (2.1.)
- Registre de l'ús del temps: Sistema de control personal de l'ús real, no previst, del temps. Aquest sistema de registre permet descobrir si s'està dins de les previsions fetes en la planificació o bé si s'han produït desviacions per causes externes o internes que convé corregir. (6.2.)

Tasca important: Activitats que faciliten la consecució dels objectius propis o dels objectius de l'organització. Són les tasques en què cal ocupar el màxim temps laboral possible. (2.1.)

Tempo: A diferència del temps cronològic invariable i idèntic per a tots, el *tempo* és la percepció personal subjectiva del pas del temps. De vegades, segons les expectatives que es tinguin davant, sembla que el temps passi lentament, mentre que d'altres sembla que més aviat s'acceleri. (1.1.)

Urgència de la tasca: Té a veure amb l'horitzó temporal de realització d'una tasca, els terminis de lliurament, la data de finalització d'un projecte... Convé evitar l'anomenada *tiranía del que és urgent* o *síndrome del bomber* per tal de tenir temps per centrar-se en la consecució dels objectius personals o estratègics. (2.1.)

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

ACOSTA, J.M. (2001): *Uso eficaz del tiempo*. Barcelona. Gestión 2000.

BUQUERAS, I. (2006): *Tiempo al tiempo*. Barcelona. Planeta.

KOENES, A. (1995): *Toma de decisiones eficaces*. Madrid. Díaz de Santos.

LEWIS, J.P. (1995): *Planificación, programación y control de proyectos*. Barcelona. Ediciones S.

PUCHOL, L. (2003): *El libro de las habilidades directivas*. Madrid. Díaz de Santos.

BIBLIOGRAFIA COMENTADA

ACOSTA, J.M. (2001): *Uso eficaz del tiempo*. Barcelona. Gestión 2000.

L'autor, doctor en Enginyeria Industrial i Certified Trainer del Time Management Center de Michigan, és conferenciant habitual i ha escrit diversos treballs sobre la gestió del temps. En aquest llibre, ofereix solucions pràctiques per modificar hàbits disfuncionals, exposa criteris de prioritització de les tasques, aplica diverses lleis sobre el temps enunciades per diversos autors i ajuda a identificar i tractar correctament els lladres del temps, amb la qual cosa considera que es poden guanyar unes dues hores diàries. Llibre de lectura fàcil, sense ser un text de simple divulgació.

HAYNES, M.E. (2001): *Haga valioso cada minuto*. Barcelona. Gedisa.

L'autor es dedica a escriure i a impartir cursos sobre diversos aspectes relacionats amb l'organització de la feina. És un llibre sintètic que presenta processos bàsics d'organització eficaç del temps: la delegació, l'establiment de prioritats entre les diverses tasques que cal realitzar, la planificació per avançat, la resolució ràpida de les interrupcions, el suport de les noves tecnologies, el saber aprofitar els temps d'espera, els viatges... L'objectiu que l'autor persegueix és facilitar als lectors una distribució òptima del temps, per tal que pugui fer tantes coses com pugui en el mínim temps possible.

MONDRÍA, J. (1997): *Mejore su rendimiento*. Barcelona. Gestión 2000.

L'autor, llicenciat en Ciències Econòmiques i Empresariales, ha ocupat diversos càrrecs directius. En aquest llibre presenta el mètode Time-Líder amb l'objectiu, en paraules que es poden llegir a la portada del text, d'aconseguir més coses en menys temps. Inclou diversos qüestionaris i exemples de materials de suport per a la planificació. Cal destacar els capítols sobre la importància del temps, la necessitat de suports, la planificació i la programació, l'estrès, els lladres del temps, les reunions i la delegació. Llibre eminentment pràctic.

SEIWERT, L.J. (1992): *Su tiempo es dinero*. Madrid. Paraninfo.

Considerat en el moment en què es va publicar un *best-seller* europeu sobre la gestió del temps, aquest manual ensenya a controlar el recurs *temps*. No es limita a exposar conceptes teòrics de caràcter general, sinó que convida a posar en pràctica una metodologia orientada a acabar les feines en el mínim temps possible, a millorar l'organització de l'activitat i a obtenir millors resultats, reduir el nerviosisme i l'estrès... Presenta les causes dels malbarataments de temps i dóna les instruccions necessàries per administrar amb cura el temps de què es disposa.

ANNEXOS I MATERIAL D'AUTOAVALUACIÓ

Aquest document conté:

Els documents annexos que amplien la informació del manual, la referència dels quals es troba al final de cada tema del manual de consulta.

- Un qüestionari d'autoavaluació final que vol servir com a eina per saber quin ha estat el grau d'aprenentatge.
- Pautes per a la correcció de l'autoavaluació.

SUMARI

Annex 1:	Relació entre la personalitat i la manera de gestionar el temps	79
Annex 2:	Autodiagnòstic de les relacions amb el temps	83
Annex 3:	Lladres del temps	87
Annex 4:	Model per a la creació de nous hàbits personals	89
	Qüestionari d'autoavaluació final	91
	Pautes per a la correcció de l'autoavaluació	95

ANNEX 1

RELACIÓ ENTRE LA PERSONALITAT I LA MANERA DE GESTIONAR EL TEMPS

És sabut que hi ha diversos models a l'hora d'estudiar i reflectir diferents tipologies de personalitat. Un d'aquests models estableix quatre tipologies, en funció de dos trets bipolars: la dominància-submissió i l'obertura-reserva. La combinació d'ambdues variables proporciona els quatre perfils següents:

Dominant i obert	ACTIU
Submís i obert	REFLEXIU
Submís i reservat	TEÒRIC
Dominant i reservat	PRAGMÀTIC

Alguns trets descriptius d'aquests quatre perfils són:

ACTIU <ul style="list-style-type: none">— Emprenedor, ocupat.— Enèrgic, dinàmic.— Optimista, vital, impulsiu.— Espontani, ràpid.— Poc detallista.— Parlador.	REFLEXIU <ul style="list-style-type: none">— Afectuós, amable, cortès en l'àmbit social.— Escolta atentament.— Receptiu, influenciable.— Meditatiu.— Poca iniciativa.— Lent a l'hora de prendre decisions, tendència a ajornar.
PRAGMÀTIC <ul style="list-style-type: none">— Ferm, segur de si mateix.— Exigent, pràctic, realista.— Independent.— Empra informació per prendre decisions.— Usa dades objectives, fa càlculs.— Orientat als resultats.	TEÒRIC <ul style="list-style-type: none">— Detallista, precís, perfeccionista.— Orientat a la dada concreta, al detall.— Ordenat, meticulós.— Rígid.— Indecís, dubitatiu.— Lent a l'hora de prendre decisions.

Tot seguit s'exposen alguns aspectes relacionats amb la manera com cadascun d'aquests quatre perfils variables aborda la gestió del temps. La finalitat d'aquest annex és identificar el perfil o perfils que millor defineixen els participants i saber com actuen habitualment amb relació a l'administració del temps. Una vegada s'hagin identificat els punts forts, cal mantenir-los, i una vegada s'hagin detectat els punts febles, cal mirar de modificar-los.

ACTIU

- Atès que actua una mica impulsivament, de vegades, descuida la planificació i l'organització de la feina (planificació anual, full de registre, agenda, establiment d'objectius, priorització objectiva...).
- Té capacitat d'innovació i d'improvisació.
- Experimenta possibles pèrdues de temps per excés de «contactes socials»; és tolerant en aquest aspecte amb ell mateix i amb la resta.
- Evita la burocràcia, els papers...
- Té l'espai de treball una mica caòtic, perd temps provant de trobar coses.
- Delega sense control excessiu.
- És relativament puntual.

REFLEXIU

- Treballa amb un nombre més aviat reduït d'objectius.
- És constant, si bé no gaire ràpid.
- Li agrada treballar amb mètode i ordre (planificació, establiment de terminis, priorització...).
- Empra els sistemes de registre: planificació anual, full de registre, agenda o dietari.
- És puntual.
- Delega en persones de confiança.

TEÒRIC

- És molt sistemàtic, metòdic...
- Es marca objectius, percentatges de temps en cada activitat...
- Usa sistemes de registre i control temporal de manera excessivament detallada.
- Corre el risc de la paràlisi per anàlisi per un excés de detall.
- És puntual i exigeix puntualitat.
- Pot posar el mètode per davant dels resultats.
- Delega poc i exigeix retroalimentació freqüent i detallada.

PRAGMÀTIC

- Es planteja l'activitat en termes d'objectius.
- Té les prioritats clares.
- És gelós del seu temps, no admet interrupcions.
- Resol les qüestions burocràtiques de manera ràpida.
- Delega poc.
- Li agrada tenir-ho tot sota control.

ANNEX 2

AUTODIAGNÒSTIC DE LES RELACIONS AMB EL TEMPS

Mitjançant aquest qüestionari és possible prendre consciència o sensibilitzar-se sobre actituds, pràctiques, etc., relacionades amb la gestió del temps que han de ser millorades. Per fer-ho, cal indicar la freqüència amb què es fa o amb què succeeix el que es proposa a cada frase. Es poden emprar els símbols següents:

F: FREQUËNTMENT (És habitual, normal, es fa la immensa majoria de vegades...)

V: DE VEGADES (Es fa ocasionalment, esporàdicament...)

M: MAI (No és gens habitual; en cas que es faci, és excepcional; no es fa mai...)

És possible que alguna pregunta no defineixi exactament la situació actual del participant. Si, per exemple, es pregunta: «Delegueu bé?» i el participant no té ningú a qui delegar la feina, aquesta pregunta es pot deixar en blanc. No és un qüestionari de tractament quantitatiu, sinó qualitatiu. La finalitat és reflexionar sobre allò que es fa bé i allò que cal millorar pel que fa a la gestió del temps. Cal ser una mica crític, ja que és la manera de millorar en qualsevol aspecte.

	F	V	M
1. Sabeu quins objectius voleu assolir tant en l'àmbit professional com en el personal?			
2. Sabeu les activitats mitjançant les quals podeu assolir els objectius?			
3. Prepareu cada dia una llista de coses a fer?			
4. Marqueu prioritats dins de la llista de coses a fer d'acord amb els resultats que us reporten?			
5. Assigneu temps a cada activitat i en controleu el compliment?			
6. Feu tots els assumptes que hi ha a la llista?			
7. Actualitzeu per escrit les fites o objectius professionals i personals?			
8. Teniu la taula de treball neta i ordenada?			
9. Poseu cada cosa al seu lloc?			
10. Resoleu les interrupcions de manera eficaç?			
11. Ateneu el telèfon, el fax, etc. quan esteu fent alguna cosa relacionada amb les responsabilitats bàsiques del vostre lloc de treball?			
12. Us resulta fàcil trobar el que cerqueu als arxius?			

→

13. Actueu amb decisió?			
14. Reserveu cada dia una mica de temps durant el qual poder treballar tranquil, sense interrupcions?			
15. Tracteu de manera adequada les persones que no paren de parlar i es fan pesades?			
16. Procureu evitar els problemes abans que sorgeixin, en lloc d'haver de resoldre'ls després que apareguin?			
17. Feu el millor ús possible del temps?			
18. Utilitzeu de manera eficaç els temps d'espera?			
19. Compliu les dates límit amb escreix?			
20. Sou puntual a la feina, a les reunions i en altres actes als quals assistiu?			
21. Delegueu bé?			
22. Els col·laboradors cooperen amb entusiasme en les tasques que els assigneu?			
23. Després d'una interrupció, podeu tornar a la feina sense perdre el ritme?			
24. Feu cada dia alguna cosa que us apropi als objectius a llarg termini?			
25. Treballeu sota una tensió excessiva?			
26. Durant el temps lliure, us relaxeu i no penseu en la feina?			
27. La gent sap quin és el millor moment per estar amb vosaltres?			
28. Dueu a terme feines més importants durant les hores de màxima energia?			
29. Altres persones es poden fer càrrec de la majoria de les vostres responsabilitats, si no sou a la feina?			
30. Tendiu a ajornar les tasques que no us gratifiquen?			
31. Comenceu i acabeu els projectes en les dates previstes?			
32. Sabeu dir que no quan cal?			
33. Despatxeu els papers només mirant-los una vegada?			
34. Us preocupeu que les reunions en què participeu siguin productives per a tothom?			
35. Anteposeu el més important al més còmode, fàcil o gratificant?			

Les respostes s'han de classificar en tres apartats: el que es fa freqüentment (F), de vegades (V) o mai (M). El que es fa freqüentment representa allò que es fa bé amb relació a la gestió del temps; el que es fa de vegades comença a indicar àrees que tenen una certa necessitat de millora, i el que no es fa mai és allò que cal modificar substancialment.

Pràctiques correctes (el que es fa freqüentment)

Pràctiques millorables (el que es fa de vegades)

Pràctiques que cal modificar (el que no es fa mai)

ANNEX 3

LLADRES DEL TEMPS

Per poder fer front als lladres del temps, és imprescindible identificar-los i establir un pla d'acció per minimitzar-ne l'impacte distorsionador.

Per fer-ho, hi ha dues llistes, una per als lladres interns i una altra per als externs. Se suggereix que cada participant identifiqui de cada una quins són els que més l'afecten i que estableixi un pla d'acció per corregir-los.

La relació és purament orientativa. No hi surten tots els possibles lladres del temps; per això, hi ha dues caselles en blanc per descriure altres possibles lladres que afectin i poder establir el pla d'acció.

A tall d'exemple, s'ha escrit una fila a cada bloc. Cal emplenar les files restants:

Lladre intern	Afecta	Pla d'acció
Falta d'objectius i absència de planificació.	Sí	— Marcar-se objectius. — Utilitzar agenda i dedicar cada dia uns minuts a planificar la jornada.
Arxius, documents... desordenats.		
Voler controlar-ho tot i no delegar.		
Hiperperfeccionisme.		
Fer moltes coses alhora.		
Càlcul optimista o voluntarista del temps.		
Manca de puntualitat.		
«Contactes socials» excessius.		
Incapacitat per dir que no.		

Lladre extern	Afecta	Pla d'acció
Trucades de telèfon imprevistes, mal derivades...	Sí	— Derivar a qui correspongui les trucades no procedents.
Interrupcions de direcció, companys, col·laboradors... innecessàries.		
Visites imprevistes.		
Reunions innecessàries.		
Manca de puntualitat de persones citades.		
Informacions insuficients, ambigües, confuses...		
«Contactes socials» excessius.		
Falta d'objectius clars en les reunions.		

ANNEX 4

MODEL PER A LA CREACIÓ DE NOUS HÀBITS PERSONALS

El model més comunament acceptat és el que proposa K. Lewin (1890-1947), adaptat posteriorment per altres autors. En resum, és un model en tres etapes: la primera denominada de *descongelació*; la segona, de *reestructuració cognitiva*, i l'última, de *recongelació*.

Primera etapa: Descongelació

Aquest terme significa crear una predisposició favorable al canvi. Hi ha d'haver un malestar o una inquietud de base que motivi o predisposi a deixar l'hàbit actual i a substituir-lo per un altre de més constructiu.

Per a això, s'han de complir tres condicions: la manca de ratificació, la inquietud i la creació de seguretat psicològica. Tot seguit s'exposa amb detall cadascuna de les tres condicions:

— *Falta de ratificació*

Normalment, quan algun aspecte de la vida no satisfà o es produeix un desequilibri entre les expectatives i la realitat, se cerca ajuda o es planteja el canvi.

Exemple aplicat a la gestió del temps: la necessitat d'equilibrar el temps professional amb el personal, familiar, social... i la realitat de com el temps professional envaeix la resta de temps.

Per començar la descongelació es necessita una certa informació d'invalidació de la situació actual. Aquesta falta de ratificació es dona mitjançant la informació normalment externa. En aquest cas, podria ser l'actual sensibilització social expressada als mitjans sobre la necessitat de conciliar la vida professional amb la personal o familiar.

— *Inquietud*

Cap canvi parteix d'un estat de satisfacció. La predisposició al canvi s'incrementa quan es té consciència que alguna cosa important no s'està aconseguint.

Exemple aplicat a la gestió del temps: es tractaria de la inquietud i fins i tot de sentiments de culpabilitat derivats de no atendre com cal la família com a resultat d'un excés de temps dedicat a la feina.

— *Creació de seguretat psicològica*

Si hi ha un objectiu significatiu i consciència que no s'està complint, cal, perquè s'accepti i no es negui, que la persona tingui l'autoestima ben construïda per tal que pugui passar a l'etapa següent amb les fluctuacions que es poden donar en aquesta primera.

Exemple aplicat a la gestió del temps: capacitat de suportar les oscil·lacions del final d'aquesta fase en què potser encara no s'assoleixi, de manera completa i definitiva, l'objectiu de tenir més temps per a la família.

Segona etapa: Reestructuració cognitiva

Saber que alguna cosa va malament o que no satisfà no sempre és suficient per aconseguir el canvi si es desconeix quina en pot ser l'alternativa. La fase anterior impulsa la persona a cercar noves informacions o possibilitats que permetin ampliar la percepció de la situació i iniciar la reestructuració cognitiva. Per això, cal emprar els mecanismes d'identificació i exploració.

— Identificació

Tothom es mou segons models. Poder trobar un ancoratge, un element d'identificació en alguna persona propera que ha assolit l'objectiu que s'està cercant serveix de referent i proporciona seguretat.

Exemple aplicat a la gestió del temps: observar com un company de feina, veí, amic... ha estat capaç de trobar temps per a ell anant un dia a la setmana al gimnàs, temps per a la família recollint els fills divendres a la sortida de l'escola...

— Exploració

Explorar en l'entorn les possibilitats, solucions adequades o fórmules imaginatives a les necessitats de canvi.

Exemple aplicat a la gestió del temps: identificar les possibilitats de tenir horari flexible, jornada continuada, distribució de les hores de la setmana de manera asimètrica en els diversos dies, distribució del període de vacances en diversos mesos, acumulació de dies de lliure disposició...

En paral·lel, convé anticipar els aspectes favorables, positius, avantatjosos que s'obtidrien si s'assolís el canvi d'hàbit en què es pensa, així com les accions que es duran a terme per assolir-lo, la qual cosa actua com a pont entre aquesta fase i la següent de consolidació de les noves conductes.

Tercera etapa: Recongelació

És la part del procés que arrela el canvi en l'espai vital i psicològic de la persona. Això és possible en la mesura en què les noves conductes s'integren en la realitat personal i es rep d'aquesta un reforçament positiu.

Exemple aplicat a la gestió del temps: trobar-se millor com a resultat d'anar al gimnàs, fer millor la feina perquè s'ha reduït l'estrès, sentir una gratificació personal íntima com a resultat de dedicar més atenció a la família...

El manteniment d'aquestes conductes establirà de manera persistent (*recongelació* o *tornar a congelar*) l'hàbit emergent.

Qüestionari d'autoavaluació final

Per saber en quin grau s'han assimilats els conceptes treballats en el manual, es recomana raonar les alternatives següents. Abans de contestar aquest qüestionari, cal tenir en compte que només hi ha una resposta correcta per a cada pregunta.

1. Una de les qüestions clau per gestionar de manera correcta el temps és:
 - a) No ocupar-se de tasques que no s'hagin previst.
 - b) Treballar per objectius.
 - c) Eliminar processos massa lents.
 - d) Totes les respostes són correctes.

2. Què falta en el redactat de l'objectiu següent: «Reduir el temps d'espera en la tramitació dels expedients»?
 - a) Concreció que en permeti l'avaluació.
 - b) Temporalització.
 - c) Finalitat.
 - d) Totes les respostes són correctes.

3. Una de les fases següents no correspon a les fases de la roda de Deming. Quina?
 - a) Establir objectius.
 - b) Executar les tasques.
 - c) Verificar els resultats obtinguts.
 - d) Estandarditzar el procés.

4. Una prioritització adequada de les tasques d'acord amb les variables importància i urgència podria ser:
 - a) 1. Tasques molt importants i molt urgents. 2. Tasques molt importants i poc urgents. 3. Tasques poc importants i molt urgents. 4. Evitar les tasques poc importants i poc urgents.
 - b) 1. Tasques molt importants i poc urgents. 2. Tasques molt importants i molt urgents. 3. Tasques poc importants i molt urgents. 4. Evitar les tasques poc importants i poc urgents.
 - c) 1. Tasques poc importants i poc urgents, ja que es fan ràpidament i no requereixen gaire atenció. 2. Tasques molt importants i molt urgents. 3. Tasques molt importants i poc urgents. 4. Tasques poc importants i molt urgents.
 - d) És irrellevant establir unes prioritats, és millor començar per la tasca que més ens agrada.

5. Per evitar el trànsit mental, s'aconsella:
 - a) Emprar una planificació anual.
 - b) Utilitzar un full de registre.
 - c) Fer servir agenda.
 - d) Relaxar-se.

6. Què s'entén per *lladres de temps interns*?
 - a) Les interrupcions de caps, companys, col·laboradors...
 - b) Les demandes d'altres departaments.
 - c) Les càrregues desmesurades de feina.
 - d) Els hàbits disfuncionals propis.

7. Quin dels lladres següents es pot considerar amb més propietat un lladre intern?
 - a) Les visites inesperades.
 - b) El correu electrònic.
 - c) La falta d'objectius i de planificació.
 - d) Les trucades de telèfon mal derivades.

8. La llei que fa referència al fet que les tasques tendeixen a ocupar tot el temps disponible va ser formulada per:
 - a) Murphy.
 - b) Pareto.
 - c) Parkinson.
 - d) Eisenhower.

9. Quines de les activitats següents s'haurien de situar a primera hora del matí?
 - a) Les activitats que requereixen concentració mental.
 - b) Les reunions de treball amb l'equip.
 - c) Les feines que exigeixen creativitat.
 - d) Totes les respostes són correctes.

10. Quines de les activitats següents caldria situar a última hora de la jornada?
 - a) Les tasques breus i/o variades.
 - b) Les reunions habituals de poc compromís.
 - c) Les trucades de telèfon, el correu electrònic...
 - d) Totes les respostes són correctes.

11. Es deleguen:
- a) Les responsabilitats.
 - b) Les tasques.
 - c) Les tasques i les responsabilitats.
 - d) Les funcions.
12. Delegar permet:
- a) Tenir més temps per a les funcions pròpies del lloc de treball.
 - b) Reduir l'estrès.
 - c) Desenvolupar el potencial dels col·laboradors.
 - d) Totes les respostes són correctes.
13. La delegació és beneficiosa:
- a) Per a qui delega.
 - b) Per a qui rep l'encàrrec.
 - c) Per a ningú.
 - d) Per a qui delega i per a qui rep l'encàrrec.
14. Delegar té a veure amb:
- a) Encarregar a un col·laborador la realització d'una tasca.
 - b) Concedir autonomia d'actuació.
 - c) Mantenir la responsabilitat pels resultats.
 - d) Totes les alternatives tenen a veure amb la delegació.
15. Per garantir que es compleixen les previsions temporals establertes és aconsellable:
- a) Tenir un cronòmetre i cronometrar els temps de les tasques.
 - b) Registrar documentalment el temps real que ocupen les tasques.
 - c) Establir els temps de manera realista.
 - d) Evitar el voluntarisme a l'hora d'assignar temps a les tasques.

Pautes per a la correcció de l'autoavaluació

Les respostes correctes s'indiquen en negreta. Al costat de cada resposta hi ha una breu explicació i la indicació de l'apartat concret en què es pot trobar informació addicional sobre la qüestió.

1. Una de les qüestions clau per gestionar de manera correcta el temps és:
 - a) No ocupar-se de tasques que no s'hagin previst. (De vegades és impossible deixar d'atendre-les.)
 - b) Treballar per objectius. (Treballar per objectius permet estar centrat i invertir el temps en les activitats que contribueixen a la consecució dels objectius [1.3].)
 - c) Eliminar processos massa lents. (Eliminar aquests processos no garanteix una gestió òptima del temps si no s'està centrat en el que és fonamental.)
 - d) Totes les respostes són correctes.

2. Què falta en el redactat de l'objectiu següent: «Reduir el temps d'espera en la tramitació dels expedients»?
 - a) Concreció que en permeti l'avaluació. (Falta, a més, la temporalització i la finalitat.)
 - b) Temporalització. (Falta, a més, concreció i finalitat.)
 - c) Finalitat. (Falta, a més, concreció i temporalització.)
 - d) Totes les respostes són correctes. (Falten totes les característiques que s'esmenten en els tres punts precedents [1.3].)

3. Una de les següents fases no correspon a les fases de la roda de Deming. Quina?
 - a) Establir objectius. (La primera fase és la de la planificació en un sentit ampli i no tan restrictiu com la resposta [1.4].)
 - b) Executar les tasques. (És una de les fases de la roda de Deming.)
 - c) Verificar els resultats obtinguts. (És una de les fases de la roda de Deming.)
 - d) Estandarditzar el procés. (És una de les fases de la roda de Deming.)

4. Una prioritització adequada de les tasques d'acord amb les variables importància i urgència podria ser:
 - a) 1. Tasques molt importants i molt urgents. 2. Tasques molt importants i poc urgents. 3. Tasques poc importants i molt urgents. 4. Evitar les tasques poc importants i poc urgents. (La prioritització de les tasques està determinada, en primer lloc, per la importància i la significació de la tasca, i, en segon lloc, per la seva urgència [2.1].)
 - b) 1. Tasques molt importants i poc urgents. 2. Tasques molt importants i molt urgents. 3. Tasques poc importants i molt urgents. I evitar les tasques poc importants i poc urgents.
 - c) 1. Tasques poc importants i poc urgents, ja que es fan ràpidament i no requereixen gaire atenció. 2. Tasques molt importants i molt urgents. 3. Tasques molt importants i poc urgents. 4. Tasques poc importants i molt urgents.

- d) És irrellevant establir unes prioritats, és millor començar per la tasca que més ens agrada.
5. Per evitar el trànsit mental, s'aconsella:
- a) Emprar una planificació anual. (La planificació anual no inclou les coses que es va recordant que s'han de fer.)
 - b) Utilitzar un full de registre. (Per evitar oblits, cal escriure tot allò que es recordi que s'ha de fer o tot allò que es demana per via jeràrquica [2.2.2].)
 - c) Fer servir agenda. (L'agenda no s'ha d'utilitzar com a full de registre, sinó com a suport de la planificació setmanal, diària...)
 - d) Relaxar-se. (No facilita recordar les coses pendents, més aviat té l'efecte contrari.)
6. Què s'entén per *lladres de temps interns*?
- a) Les interrupcions de caps, companys, col·laboradors... (Són lladres externs.)
 - b) Les demandes d'altres departaments. (Són lladres externs.)
 - c) Les càrregues desmesurades de feina. (Són lladres externs.)
 - d) Els hàbits disfuncionals propis. (Els lladres de temps interns tenen a veure amb qüestions personals: hàbits, costums, tendències inconscients... [3.1.].)
7. Quin dels lladres següents es pot considerar amb més propietat un lladre intern?
- a) Les visites inesperades. (Són lladres externs.)
 - b) El correu electrònic. (Són lladres externs.)
 - c) La falta d'objectius i de planificació. (És la resposta que té més a veure amb qüestions pròpies [3.1.].)
 - d) Les trucades de telèfon mal derivades. (Són lladres externs.)
8. La llei que fa referència al fet que les tasques tendeixen a ocupar tot el temps disponible va ser formulada per:
- a) Murphy. (Aquesta llei estableix que si alguna cosa pot sortir malament, és molt probable que així sigui.)
 - b) Pareto. (Aquesta llei estableix que un 20% de les accions generen un 80% dels resultats.)
 - c) Parkinson. (Aquest autor va descriure el principi segons el qual les tasques, si no se'ls posa un límit temporal, tendeixen a ocupar tot el temps disponible, més encara si la tasca és gratificant [4.1.].)
 - d) Eisenhower. (Fa referència al quadre de doble entrada que permet prioritzar les tasques.)
9. Quines de les activitats següents s'haurien de situar a primera hora del matí?
- a) Les activitats que requereixen concentració mental. (La resta d'activitats també són pròpies d'aquest moment del dia.)
 - b) Les reunions de treball amb l'equip. (La resta d'activitats també són pròpies d'aquest moment del dia.)

- c) Les feines que exigeixen creativitat. (La resta d'activitats també són pròpies d'aquest moment del dia.)
 - d) Totes les respostes són correctes. (Totes són activitats pròpies d'aquest moment [4.1.2].)
10. Quines de les activitats següents caldria situar a última hora de la jornada?
- a) Les tasques breus i/o variades. (La resta d'activitats també són pròpies d'aquest moment del dia.)
 - b) Les reunions habituals de poc compromís. (La resta d'activitats també són pròpies d'aquest moment del dia.)
 - c) Les trucades de telèfon, el correu electrònic... (La resta d'activitats també són pròpies d'aquest moment del dia.)
 - d) Totes les respostes són correctes. (Totes són activitats pròpies d'aquest moment [4.1.2].)
11. Es deleguen:
- a) Les responsabilitats. (La responsabilitat és indelegable.)
 - b) Les tasques. (Les tasques es poden delegar, però la responsabilitat final pel resultat és indelegable [5.3.2].)
 - c) Les tasques i les responsabilitats. (La responsabilitat és indelegable.)
 - d) Les funcions. (Aquest concepte està més a prop de la idea de responsabilitat que de la de tasca.)
12. Delegar permet:
- a) Tenir més temps per a les funcions pròpies del lloc de treball. (Les altres respostes també són el resultat de delegar.)
 - b) Reduir l'estrès. (La resta de respostes també són el resultat de delegar.)
 - c) Desenvolupar el potencial dels col·laboradors. (La resta de respostes també són el resultat de delegar.)
 - d) Totes les respostes són correctes. (Totes les respostes tenen a veure amb els beneficis de la delegació [5.1].)
13. La delegació és beneficiosa:
- a) Per a qui delega. (La delegació també és beneficiosa per a la persona que assumeix la tasca, ja que la faculta per assumir noves responsabilitats.)
 - b) Per a qui rep l'encàrrec. (La delegació també és beneficiosa per a la persona que delega, ja que li permet tenir un temps addicional.)
 - c) Per a ningú. (La delegació és beneficiosa per a qui delega i per a qui assumeix la tasca.)
 - d) Per a qui delega i per a qui rep l'encàrrec. (Qui delega té més temps, i qui rep l'encàrrec pot desenvolupar les seves competències [5.1].)

14. Delegar té a veure amb:
- a) Encarregar a un col·laborador la realització d'una tasca. (Les altres respostes també formen part del procés de la delegació.)
 - b) Concedir autonomia d'actuació. (Les altres respostes també formen part del procés de la delegació.)
 - c) Mantenir la responsabilitat pels resultats. (Les altres respostes també formen part del procés de la delegació.)
 - d) Totes les alternatives tenen a veure amb la delegació. (En realitat, el conjunt de les diferents respostes defineixen la pràctica de la delegació [5.3.2].)
15. Per garantir que es compleixen les previsions temporals establertes és aconsellable:
- a) Tenir un cronòmetre i cronometrar els temps de les tasques. (És utòpic voler cronometrar permanentment tota l'activitat professional.)
 - b) Registrar documentalment el temps real que ocupen les tasques. (És la manera d'assegurar de manera objectiva la inversió real del temps [6.2].)
 - c) Establir els temps amb realisme. (Això no en garanteix el compliment: distraccions, lladres del temps...)
 - d) Evitar el voluntarisme a l'hora d'assignar temps a les tasques. (Això no en garanteix el compliment: distraccions, lladres del temps...)