

## **Material Imprimible**

Curso Uso eficaz del tiempo

**Módulo 4:** Las leyes, las metodologías ágiles y las herramientas para usar el tiempo eficazmente

### **Contenidos:**

- La ley o principio de Pareto.
- La ley de Parkinson.
- Las leyes de Murphy.
- La ley de Costa.
- La Programación Neurolingüística, los filtros y los metaprogramas en relación con la gestión del tiempo.
- Las metodologías y las herramientas informáticas que nos ayudan a agilizar el trabajo.

## Ley o principio de Pareto

Wilfredo Pareto fue un ingeniero, economista, filósofo y sociólogo italiano conocido por sus aportes a la teoría utilitarista del bienestar, a la teoría del equilibrio general y a la teoría de la distribución del ingreso.

Si tenemos en cuenta el tiempo, que es nuestra materia de análisis, Pareto estableció una ley que estipula que el 20% del tiempo de trabajo de una persona contribuye al 80% de los resultados, y el resto son parte de trabajos innecesarios. Es decir que, por lo general, solo un 20% es productivo.

Por lo tanto, siempre es necesario preguntarse por qué hacemos tal o cual cosa. Si no tenemos respuesta o la respuesta es que podemos no hacerlo, entonces no es importante que lo llevemos adelante. Cuando sabemos cuáles son las tareas que generan el 80% de nuestros resultados, la productividad se dispara y, por ende, los resultados empiezan a incrementar notablemente. Por eso es necesario conocer cuáles son las áreas de nuestro trabajo que mayor resultado nos ofrece y enfocarnos en dar lo mejor de nosotros en ellas.

¿Sabes cómo Wilfredo Pareto llegó a esta conclusión? Él era aficionado a los huertos caseros y las plantas y comprobó que el 80% de los guisantes que cultivaba en su jardín se obtenían del 20% de las semillas plantadas. En ese sentido, podemos encontrar más ejemplos de la vida cotidiana en los que se cumple el principio 80-20. El 80% del tiempo que dedicamos a ver la televisión solo nos aporta un 20% de información nueva o útil para nuestra vida diaria o solo empleamos el 20% de las aplicaciones de nuestro teléfono móvil; al 80% restante no le damos ningún uso. Y, si hablamos de nutrición, el 80% de lo que comemos a diario apenas nos aporta el 20% de la energía que necesita nuestro organismo.

Cabe aclarar que el principio de Pareto no es exactamente una herramienta para mejorar la gestión del tiempo. Lo que sucede es que nos ayuda a identificar las acciones más relevantes en un proceso y, por tanto, permite que nos enfoquemos en ellas con más determinación, eficacia y claridad, lo cual necesariamente deriva en una optimización de los plazos. Esta fórmula también desmonta el mito de que si aspiramos a ser buenos en algo, lo único que debemos hacer es emplear la misma cantidad de esfuerzos en cada una de las tareas que componen un proceso. La experiencia ha

demostrado que casi nunca es así. Tampoco es cierto que los buenos resultados solo se obtienen tras procesos largos en los que empleamos una gran cantidad de tiempo. Pareto nos lo confirma cuando llega a la conclusión de que la productividad depende sobre todo de cómo enfocamos nuestros esfuerzos y no tanto del número de horas que pasamos en el puesto de trabajo.

### Ley de Parkinson

Esta ley explica por qué las cosas llevan más tiempo del que deberían. Por eso, Parkinson llegó a afirmar que "todo trabajo se dilata indefinidamente hasta ocupar todo el tiempo disponible para que se complete". Parkinson fue un historiador naval británico. La mayor parte de sus pensamientos son parte de la observación cotidiana y del estudio de la vida diaria.

Además de esta, el historiador enumera dos leyes fundamentales más que son: "Los gastos aumentan hasta cubrir todos los ingresos" y "El tiempo dedicado a cualquier tema de la agenda es inversamente proporcional a su importancia", también llamada ley de la trivialidad. Estas tres leyes, al igual que otras que Parkinson formuló, como la ley de la dilación o el arte de perder el tiempo y la ley de la ocupación de los espacios vacíos, "por mucho espacio que haya en una oficina siempre hará falta más", son leyes mediante las cuales el tiempo que se describe pone de manifiesto una determinada realidad y denuncia la falta de eficiencia del trabajo administrativo.

Estas leyes que mencionamos mantienen una estrecha relación con la procrastinación y la falta de gestión del tiempo y de nuestras emociones. Es muy habitual que posterguemos y que "dejemos para mañana lo que se puede hacer hoy" en nuestra vida cotidiana sin reparar en la poca productividad que estamos logrando.

### Leyes de Murphy

Vamos analizar algunas que son las que más se vinculan con nuestra materia de análisis. Edward A. Murphy fue un ingeniero aeroespacial de los Estados Unidos. Su ley más conocida es: "Si hay varias maneras de hacer una tarea, y uno de estos caminos conduce al desastre, entonces alguien utilizará ese camino". Aunque tiempo después fue tomada como graciosa, la había manifestado en relación con la Segunda Guerra Mundial y se vincula con el uso eficaz del tiempo porque, muchas veces, tomamos un camino equivocado a la hora de realizar una tarea.

En ese sentido, podemos afirmar que esto último sucede cuando no definimos los objetivos, las metas o bien cuando no planificamos de manera adecuada.

Sin embargo, hay otras leyes de Murphy que también resultan muy importantes. ¿Las vemos? La primera de ellas afirma que "nada es tan sencillo como parece en un principio". Si bien, como se dice de forma coloquial, no hay que ahogarse en un vaso de agua, tampoco debemos subestimar o banalizar las tareas que debemos llevar a cabo. Tal como sosteníamos hay que hacer, estamos llamados a la acción y muchas veces aplazamos tareas porque pensamos que son sencillas y, cuando ponemos manos a la obra, nos encontramos con dificultades.

La segunda ley de Murphy nos advierte que "todo lleva más tiempo de lo que se pensaba al principio". Por ello, no resulta eficaz asignar a una tarea un tiempo escaso. Tenemos que ser realistas ya que nos ayudará a establecer prioridades y rutinas. De esta manera, podemos asociar esta ley con la que vimos de Parkinson. Es tan ineficaz asignar un tiempo excesivo a alguna tarea como asignar un tiempo insuficiente.

La tercera ley de Murphy fue la que lo hizo reconocido y es la que dice que "si algo puede ir puede ir mal, irá mal". Anticiparse a los fallos y tener un plan de contingencia nos ahorrará tiempo en el futuro. Por eso hemos hablado de la importancia de plantearse objetivos y llevar adelante una planificación.

A modo de resumen y teniendo en cuenta las leyes de Murphy que mencionamos, podemos decir que nada es tan sencillo como parece. Es decir que no podemos confiarnos de nuestras primeras impresiones y debemos medir el tiempo de cada tarea de forma objetiva. Todo lleva más tiempo de lo que debería. Por lo tanto, es necesario ponernos plazos para completar todo aquello que debemos hacer, lo que exige una tarea de planificación importante.

Y, por último, si algo puede fallar, terminará por fallar y seguramente en el peor momento. De ahí la importancia de hacer las cosas cuanto antes o en los plazos estipulados según nuestras prioridades, no dejarlo para último momento, es decir no procrastinar, y contemplar espacios para los imprevistos y eventualidades.

### Ley de Costa

La ley con la que se hizo conocido y nos compete es "El tiempo que requiere una tarea crece cuando la interrumpimos y la reiniciamos". De esta manera, podemos prever que nuestro rendimiento baja un 25% a causa de las interrupciones, es decir que nos cuesta cuatro horas la tarea que podríamos resolver en una hora.

La interrupción no solo nos roba tiempo, sino que nos hace retroceder, y a veces hace que perdamos el hilo o parte de la tarea realizada. Debemos perder varios minutos para reanudar lo que habíamos dejado de hacer. Sin embargo, debemos admitir que las interrupciones forman con frecuencia parte de nuestro trabajo. Por eso no es posible evitarlas todas, aunque sí gran parte de ellas. Y entonces podemos preguntarnos de qué manera. ¿Vemos algunas?

La primera de ellas es siendo asertivo y diciendo "no", tal como vimos en otras oportunidades. Otra forma es mediante una disciplina personal, es decir, tratando de concentrarnos en lo que debemos hacer y no pensar en otras cosas que no se adecuen a la rutina que nos armamos. Y una última manera de evitar las interrupciones es por medio de la utilización de diferentes estrategias, como hacer uso de las interrupciones a la hora tranquila o, simplemente, cuando nuestra rutina nos lo permita.

Otra ley del propio Costa es "Para tarea corta siempre hay tiempo, para una larga nunca hay tiempo". En ese sentido, nos resulta difícil encarar las tareas más pesadas y corremos el riesgo de dejarlas siempre para después hasta que se transformen en urgentes, o lo que es peor, que nunca se hagan. Esto se relaciona con lo que decíamos de la procrastinación. Muchas veces el miedo, ya sea por hacer una tarea nueva o por empezar a realizar una tarea que nos parece larga o dura a priori, es el que provoca que pospongamos lo que deberíamos hacer.

La última ley de Costa que vamos a mencionar es la siguiente: "El valor de una tarea no crece proporcionalmente al tiempo que se le dedica". Esto significa que, en general se tienden a ver los resultados. Más allá del tiempo que le dediquemos a la tarea, lo que va a resaltar es lo que pudimos hacer bien, y no se va a considerar cuántas horas, días o semanas nos demandó el trabajo. Por ejemplo, aunque hayamos estado un tiempo prudencial llevando a cabo una tarea o actividad, si el resultado no es el esperable, no nos sirve como excusa el tiempo que utilizamos en ella.

¿Seguimos con la ley del valor económico del tiempo? Según esta ley, "Establecer el valor de cada hora de trabajo, es decir, el costo por hora, determina la pérdida generada por el tiempo improductivo". Esto significa que cuando emprendes un proyecto, debemos tener claro que uno de nuestros objetivos es poder obtener beneficio de él.

Por esta razón, conocer el costo que nos supone realizar una determinada tarea nos va a indicar la rentabilidad de nuestro proyecto. En ese sentido, tenemos que considerar que el costo que tiene cada hora de

nuestro trabajo debe ser coherente, ya que muchas veces para hacer un determinado proyecto utilizamos parte de nuestro tiempo que podríamos estar dedicando a otras labores.

### Programación Neurolingüística

La **Programación Neurolingüística** es una técnica de comunicación que tiene como objetivo identificar y usar modelos de pensamiento que influyan sobre el comportamiento de una persona como una manera de mejorar la calidad y la efectividad de la vida. Este modelo comunicacional fue creado por Richard Bandler, John Grinder y Frank Pucelik en California, Estados Unidos, en la década de 1970, y está basado en la afirmación de que existe una conexión entre los procesos neurológicos, de allí "neuro", el lenguaje, es decir, lingüística, y los patrones de comportamiento aprendidos por medio de la experiencia, por eso, programación.

Estos patrones de comportamiento a los que aluden los propios autores se pueden cambiar para lograr objetivos específicos en la vida. Bandler, Grinder y Pucelik afirman que la metodología de la PNL puede modelar las habilidades de ciertas personas y luego esas habilidades pueden ser adquiridas por cualquier otra persona, es decir que esas habilidades son pasibles de ser programadas.

Ahora bien, podríamos preguntarnos cómo se relaciona todo lo que se deriva de la PNL con el tiempo y su uso eficaz. La Programación Neurolingüística ofrece procedimientos prácticos que se pueden aplicar a diferentes ámbitos. Por eso cumple un rol fundamental en la gestión del tiempo y de las emociones. Lo que nos sucede muy a menudo es que para actuar cotidianamente desarrollamos modelos mentales, ya sea de pensamientos, de imágenes, de supuestos, de historias, que nos permiten organizar la información percibida del entorno e interpretarla.

De esta manera según el modelo mental que tengamos será la actitud de respuesta frente a los acontecimientos. Cabe aclarar que este proceso ocurre de manera inconsciente, de allí la importancia de reconocerlo y si es necesario modificarlo, sobre todo si condiciona o limita las experiencias y acciones cotidianas. Así como los modelos mentales pueden impedir los cambios, la comunicación y el aprendizaje también pueden acelerarlos y expandirlos. Existen dos presuposiciones básicas del modelo mental que nos hacemos.

Una de esas presuposiciones es que el mapa no es el territorio. Esto significa que todas las personas nos hacemos una representación del mundo

---

que nos rodea, es decir un mapa. Pero este mapa no coincide exactamente con la realidad, que vendría a ser el territorio. Todas las personas tenemos interpretaciones del mundo totalmente diferentes porque hemos filtrado o desechado lo que para nosotros es o no significativo.

De una manera u otra creamos nuestra realidad que es la interpretación subjetiva que le damos a las cosas. Es decir, construimos nuestros mapas mentales, nuestras conductas y formas de actuar a través de la representación interna que hace cada uno sobre la realidad. Es decir que nuestro mapa difiere de la realidad porque es una mera representación de algo. Veamos un ejemplo para clarificar. Si pensamos en una mesa, no tenemos en nuestra mente a la mesa en sí misma, sino a una representación de ella que hacemos en nuestro cerebro.

Ahora bien, como se basa en la experiencia, todas las personas pensamos la mesa desde distintos lugares, ya sea por el tamaño, el color, las posibilidades que nos brinda, el material con que está hecha, la textura, entre otras posibilidades. Cada vez que nos encontremos con alguien que usa un mapa distinto al nuestro, podemos comprender que ha construido un mapa diferente y no es que esté equivocado. Podemos, además, aprovechar esta oportunidad y ampliar nuestro propio mapa.

### Los filtros según la PNL

Los **filtros** en PNL se pueden definir como las lentes con los que vemos lo que nos rodea. Cada ser humano procesa la información que le llega del entorno por medio de sus cinco sentidos. Esta cantidad de datos es imposible de asimilar en forma cabal. Entonces es sometida a filtros mentales que tienen la función de seleccionar qué datos, de esa enorme cantidad que se recibe, serán tenidos en cuenta.

Estos filtros están formados por sistemas representacionales, el propio lenguaje, los valores, las creencias y los metaprogramas. Según los preceptos de la Programación Neurolingüística, los cinco sentidos pertenecen a los filtros neurológicos y consideran que tienen menos relevancia respecto de los filtros socioculturales. La manera en que seleccionamos, almacenamos y codificamos la información en nuestra mente, por medio de los sentidos, se denomina, según la PNL, sistemas representacionales. Utilizamos nuestros sentidos externamente para percibir el mundo que nos rodea e interiormente para representarnos la experiencia a nosotros mismos.

Por otra parte, la sociedad en que vivimos determina conceptos acerca de la vida, de las actitudes, de las creencias y de los valores que condicionan, de una u otra manera, nuestra visión del mundo. Para la PNL, una de las limitaciones culturales más importantes es el lenguaje. Entonces, aquello que no puede expresarse con una palabra no tiene una representación mental, es como si no existiera. Y, por el contrario, un vocabulario amplio y variado permite una mayor apertura de pensamiento. También la estructura de una lengua condiciona la manera de pensar.

En PNL, los filtros personales, a su vez, son los que nos dan mayor posibilidad al cambio, ya que como lo dice su nombre, estos filtros dependen exclusivamente de nosotros y nuestra historia. De hecho, la percepción, que parece automática, se aprende en la primera etapa de la vida. Los modelos o mapas que creamos en el proceso de vivir están basados en nuestras propias experiencias individuales, por eso buena parte de nuestro modelo del mundo será exclusiva de cada uno de nosotros. Ahora bien. Podemos preguntarnos de qué manera nos afecta nuestro mapa. La influencia de nuestro mapa es tan fuerte que no solo afecta nuestra conducta, sino que también determina lo que vemos. Un claro ejemplo que podemos mencionar es cuando dos personas testigos de una misma situación describen lo acontecido con distintos focos y sensaciones porque han seleccionado informaciones diferentes.

Continuando con el tema de la PNL, vamos a empezar con responder la pregunta sobre cómo identificar los límites de nuestro mapa y cómo expandirlo. Para cada momento de nuestra vida cotidiana, para cada cosa que hagamos, estamos en tres zonas diferentes y nos movemos desde una hacia otra. La primera de estas áreas recibe el nombre de "zona de confort" y se caracteriza por ser el espacio de lo ya conocido, en la que nos sentimos protegidos, en la que todo lo hacemos bien, donde nos movemos como un pez en el agua.

Además, las cosas nos resultan familiares y cómodas, aunque no sean del todo agradables. Sin embargo, ya no tenemos nada más que aprender allí porque somos expertos. Salir de nuestra zona de confort implica hacer un cambio, y ese cambio está en nosotros mismos.

La segunda zona que podemos mencionar es la "zona de aprendizaje", en la que nos podemos hacer más sabios. En esta zona ya no nos sentimos como en la anterior, sino que experimentamos cierto grado de incomodidad. En este sentido esta zona la solemos atravesar cuando viajamos a lugares desconocidos, cuando aprendemos algo, cuando tenemos nuevas sensaciones y



cuando enriquecemos nuestros puntos de vista. Es la zona en la que podemos experimentar, comparar y aprender.

La última zona es la zona de pánico, también llamada la "zona de la no experiencia", ya que está por fuera de la zona de aprendizaje. Esta es la zona de los grandes desafíos, en la que nos pueden ocurrir cosas inesperadas, cosas sorprendentes.

Salir de la zona de confort no implica que no se pueda regresar a ella, sino que podremos ampliar los espacios donde nos encontramos cómodos. Cuando salimos de la zona de confort ampliamos nuestro mapa y generamos más opciones. El mapa que construyamos es el que nos ayuda a transitar el territorio, y por ende influirá en nuestras relaciones, en nuestras decisiones, en nuestra realidad y en nuestra vida.

A partir del mapa, podremos, además, establecer rutinas y fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo, sobre todo teniendo en cuenta estas tres zonas que mencionábamos. Como dijimos, los sistemas representacionales se relacionan con los sentidos y son el visual, el auditivo y el kinestésico que comprende el gusto, el olfato y el tacto. ¿Los vemos con más detalle? El visual se puede representar por palabras predicativas, como "lo vi todo muy claro", "imagen, "ver" y otras ligadas a esta capacidad que nos da nuestro sentido de la vista. Por otra parte, si nos detenemos en la fisiología, podemos decir que las personas que tienen más desarrollado este sistema representacional presentan la cabeza hacia adelante, se sientan en el borde de la silla, los hombros hacia arriba y el volumen de voz alta.

En cuanto al proceso de pensamiento se caracterizan por pensar mediante imágenes, llevar a cabo varias tareas a la vez y pensar varias cosas al mismo tiempo. Suelen hablar y escribir muy rápido y, para ellos, la distancia óptima es aquella que les permite tener una visión alejada y panorámica, es decir que pueden ver el bosque sin que el árbol de los tape.

¿Pasamos al auditivo? Las personas en las que este sistema representacional predomina utilizan palabras predictivas, como "oír", "armonioso", "escuchar", entre otras. En cuanto a la fisiología, tienen la cabeza hacia atrás e inclinada y los hombros en posición intermedia. El volumen de la voz en intermedia.

Respecto de la secuencia de pensamiento, suelen pensar de manera ordenada y secuencial y llevan adelante una tarea por vez. Hablan y escriben a una velocidad intermedia, al igual que la distancia óptima que también suele

ser intermedia. Las personas en las que predomina el sistema representacional kinestésico utilizan frases como "me cayó como un balde agua fría" o "tomar contacto" y palabras como "sentir", "presionar", entre otras.

La fisiología, por su parte, se caracteriza por la cabeza hacia abajo, el cuerpo y los hombros relajados, los pies bien apoyados y el volumen de la voz es bajo. En cuanto a los procesos de pensamiento, suelen pensar de manera secuencial y lenta y llevan a cabo una tarea a la vez. Mientras que escriben y hablan en un ritmo lento y pausado. Por último, la distancia óptima para estas personas es cercana, ya que busca el contacto personal.

### Los metaprogramas

Los **metaprogramas** son filtros habituales y sistemáticos que ponemos en nuestra experiencia. Dicho de otra forma, son modelos que usamos para determinar qué información captamos y cuál no. Los usamos de manera inconsciente, tal como mencionamos anteriormente. Por eso, por lo general, los usamos de forma constante y no los cuestionamos.

Son patrones internos clave que nos ayudan en la toma de decisiones y la motivación, a la que hacíamos referencia en el módulo anterior. Además, determinan a qué cosas les prestamos atención, en tanto información, lugares, actividades, cosas, gente y tiempo. En ese sentido, podemos reprogramarnos en función del tiempo y para orientarnos a él. Las personas con predominio en metaprograma tiempo requieren información sobre tiempos y hablan en términos de lapsos.

Además, les gusta mucho usar agendas, elaborar cronogramas y listados de horarios. Para poder organizarse de manera óptima, necesitan información sobre tiempos. Más allá de lo que acabamos de plantear, es necesario que todas las personas desarrollemos esta capacidad para que podamos plantear metas y nos organicemos teniendo en cuenta al tiempo, sobre todo para poder establecer rutinas.

Podemos ampliar nuestro mapa gracias a todas aquellas acciones y tareas que llevemos adelante fuera de nuestra zona de confort y podemos establecer rutinas y planificar por medio de los sistemas representacionales, específicamente con los metaprogramas.

Por otra parte, la PNL nos ayuda a gestionar nuestro tiempo en la medida en que permite aumentar el rendimiento del trabajo por medio de la capacitación del personal en la proactividad. ¿Y de qué manera lo hace?

---

Valorando el potencial del individuo, propiciando su toma de conciencia y responsabilidad sobre el objetivo trazado.

Cabe recordar lo que afirmábamos cuando hacíamos referencia al liderazgo. Un buen líder nos va a alentar a salir de nuestra zona de confort para que podamos aprender y experimentar nuevos desafíos. De esta manera, podemos ampliar nuestro mapa.

### Metodologías para agilizar el trabajo

El trabajo en equipo suele presentar algunas dificultades. Por eso, es necesario que quien lidere el grupo sepa cómo y a quién delegar cada tarea o actividad. Además, debe ser ordenado en cuanto a los tiempos y claro y asertivo en cuanto a la comunicación de los procesos y de los plazos en que deben realizarse.

Estas metodologías permiten que los equipos de trabajo sean rápidos, flexibles y se adapten fácilmente a cualquier cambio y, por otra parte, permiten que un proyecto se divida en partes y se ejecute de forma más rápida y más eficiente. Vamos a mencionar tres que son las más usadas. Ellas son Kanban, Scrum y XP. Se puede utilizar una de ellas o se pueden combinar según nos convenga.

La estrategia Kanban significa tarjeta o letrero en japonés. Es muy útil para los coordinadores de proyectos que necesitan tener visibilidad del estado de las diferentes etapas del proyecto en tiempo real. La gestión visual Kanban ayuda a mantener un flujo de avance continuo del trabajo. Los factores que determinan cómo personalizar las prácticas Kanban para las características nuestro proyecto y nuestro equipo son cuatro: trabajo secuencial o libre y equipo polivalente o especializado.

¿Cómo sabemos si estamos frente a un equipo polivalente o de especialistas? Es decir, ¿por el tipo de trabajo y el perfil de los integrantes del equipo, cualquier miembro puede realizar cualquier tarea? Veamos un ejemplo. Es posible que en el equipo de mantenimiento la misma persona pueda indistintamente instalar una impresora o un sistema operativo, pero también es posible que no: que haya técnicos de hardware y técnicos de software.

De manera similar, un proyecto de programación puede incluir tareas específicas de diseño gráfico o programación, integración, testing, entre otras que pueden realizar solo algunos miembros del equipo.

¿Y para saber si estamos frente a un trabajo secuencial o libre? En ese caso, nos tenemos que preguntar si los trabajos reflejados en las tarjetas del tablero tienen que ejecutarse en un orden determinado o pueden realizarse en cualquier orden. No es lo mismo diseñar un tablero para el equipo de programadores de una aplicación que para el de mantenimiento de los sistemas informáticos de una empresa.

Para los primeros, los trabajos se deben completar en un orden de secuencia determinado. Así, por ejemplo, no es posible realizar la tarea de pruebas si antes no se ha hecho la de programación. Sin embargo, las tareas de un equipo de mantenimiento pueden realizarse en cualquier orden. No hay una relación de dependencia entre ellas de forma que no se pueda realizar una si la otra no se ha completado.

Ahora bien. Si tenemos un equipo polivalente para tareas que no requieren secuenciamiento, estaríamos frente al entorno más fácil de gestionar: cualquier persona del equipo puede realizar cualquier tipo de tarea, y las tareas se pueden tomar en cualquier orden. Si presenta problemas de saturación de trabajo o tiempos muertos, se deben ajustar y mejorar la dimensión del equipo y/o la optimización del sistema las áreas.

Sin embargo, podemos tener a cargo un equipo de especialistas para tareas que no requieren secuenciamiento. El hecho de que los miembros del equipo estén especializados en determinadas tareas aporta un factor de complejidad para solucionar los posibles problemas, como los cuellos de botella y los tiempos muertos.

Si se producen cuellos de botella, la estrategia con el tipo de tareas que los provocan debe dirigirse hacia la dirección del dimensionamiento, ya sea del número de personas capacitadas para realizar ese tipo de tareas o bien en el número de tareas de ese tipo que se pueden comprometer, pero también en el tiempo de respuesta al cliente.

Además, podemos optar por la optimización del proceso de ejecución de ese tipo de tareas. Respecto de la presencia de tiempos muertos, se debe cuestionar el dimensionamiento, de la demanda o si la distribución no homogénea.

Veamos el caso del equipo polivalente y tareas secuenciales. En este caso la dependencia que unas tareas tienen de otras tiende a generar tensiones en el flujo y producir cuellos de botella en puntos determinados de la secuencia. La primera línea de mejora en estos casos es el ajuste del WIP de cada fase, antes de antes de analizar el dimensionamiento del equipo y el compromiso.

¿Saben a qué nos referimos con "WIP"? Este es un término inglés que en el campo de la manufactura se emplea para designar la cantidad de productos a medio fabricar que aún no están terminados. En el uso de tableros Kanban, por analogía, se emplea este término para indicar las tareas que están en una fase del proyecto pendientes de pasar a la siguiente o de completarse, y en este entorno el término WIP se suele emplear con la acepción de límite o número máximo de tareas que pueden llegar a acumularse en un área determinada.

Así, por ejemplo, decir que en un tablero Kanban para programación de software el área de testing o pruebas "tiene un WIP de 3" significa que no puede haber más de tres tareas simultáneamente en esa fase.

Pasemos al equipo de especialistas y trabajo que requiere un orden secuenciado. En este caso estamos frente al entorno más complejo porque requiere el ajuste y revisión en todas las líneas de mejora posible: dimensión y equilibrio de especialistas en el equipo, dimensión o equilibrio de tiempos de respuesta en el compromiso, y ajuste de límites WIP en cada fase.

En cada una de estas cuatro situaciones posibles el tablero saca en la superficie los problemas, y el equipo o gestor puede realizar los ajustes en las líneas de trabajo posibles según cada caso y en función de su criterio y las circunstancias de su organización.

Como podemos ver, las técnicas de gestión visual de Kanban son muy apropiadas para evitar los cuellos de botella y evitar los tiempos muertos. La clave está en ajustarlo a las circunstancias de nuestro trabajo y equipo con criterios de flexibilidad. De esta manera, por ejemplo, vamos a poder decidir entre equipo de especialistas o equipo polivalente.

Además, las prácticas de gestión visual con Kanban son útiles para trazar la gestión de un procedimiento y mantener el flujo de ejecución y para radiar información. Un tablero Kanban puede emplearse con uno de estos fines, o con los dos a la vez, aunque en realidad si se usa para mantener el flujo del trabajo, siempre acompaña el hecho de mostrar la información de avance del trabajo.

Un ejemplo para aplicar esta herramienta es crear un tablero, ya sea físico o digital, en el que se arman tres columnas: "Pendientes", "En proceso" y "Terminadas". Ahí, se crean tarjetas con las diferentes tareas por hacer, que se pasan de columna según el estado en el que estén.

En algunos casos puede resultar conveniente marcar sub estados, como, por ejemplo, testeado, validado o todas aquellas que consideremos necesarias. El orden de los trabajos desde el área "pendiente", indica ya en el inicio, la secuencia de las tareas según sus prioridades.

Aún nos restan analizar dos de las metodologías que ayudan a agilizar el trabajo en equipo. Veamos ahora en qué consiste la metodología Scrum. Se trata de un marco de trabajo ágil que en sus inicios fue pensado para desarrollo de software, pero que hoy se puede aplicar a muchas otras áreas. Fue usado para gestionar el desarrollo de productos complejos desde principios de los años 90. No es un proceso o una técnica para construir productos; en lugar de eso, es un marco de trabajo dentro del cual se pueden emplear varias técnicas y procesos y muestra su eficacia en las prácticas de gestión de producto y en las prácticas de desarrollo.

El marco de trabajo consiste en los Equipos Scrum, roles, eventos, artefactos y reglas asociadas. Cada componente dentro del marco de trabajo sirve a un propósito específico y es esencial para el éxito de Scrum y para su uso. Sus reglas de Scrum relacionan los eventos, roles y artefactos, gobernando las relaciones e interacciones entre ellos.

Scrum se basa en la teoría de control de procesos empírica o empirismo. El empirismo asegura que el conocimiento procede de la experiencia y de tomar decisiones basándose en lo que se conoce. Scrum emplea un enfoque iterativo e incremental para optimizar la predictibilidad y el control del riesgo.

La transparencia, la inspección y la adaptación son los tres pilares que soportan la implementación del control de procesos empíricos. En cuanto a la transparencia, podemos decir que los aspectos significativos del proceso deben ser visibles para aquellos que son responsables del resultado. La transparencia requiere que dichos aspectos sean definidos por un estándar común, de tal modo que los observadores compartan un entendimiento común de lo que se está viendo.

Por ejemplo, todos los participantes deben compartir un lenguaje común para referirse al proceso, y aquellos que desempeñan el trabajo y aquellos que aceptan el producto de dicho trabajo deben compartir una definición común de "Terminado 1". Esto se relaciona con el consenso al que habíamos hecho referencia cuando vimos el tema de liderazgo.

Respecto de la inspección, los usuarios de Scrum deben inspeccionar frecuentemente los artefactos y el progreso hacia un objetivo, para detectar variaciones. Su inspección no debe ser tan frecuente como para que interfiera en el trabajo y son más beneficiosas cuando se realizan de forma diligente por inspectores expertos, en el mismo lugar de trabajo.

Por último, la adaptación se refiere a que, si la persona que lleva la inspección determina que uno o más aspectos de un proceso se desvían de los límites aceptables, y que el producto resultante no será aceptable, el proceso o el material que está siendo procesado deben ser ajustados. Dicho ajuste debe realizarse cuanto antes para minimizar desviaciones mayores.

Esta metodología presenta diferentes roles, como el "Scrum Master", quien facilita la aplicación del método de trabajo y gestiona cualquier cambio necesario, el "Product Owner", que representa a los clientes y otras personas interesadas en que el proyecto salga correctamente, y el "Team" o equipo, que es el conjunto de las personas que ejecutan o producen el producto en sí.

Son procesos de trabajo de un tiempo determinado por el equipo y deben ser lo más cortos posibles. Al final de cada objetivo logrado, el equipo debe entregar una versión mejorada del proyecto que pueda ser vista y aprobada por el Owner y el resto de los interesados.

La última metodología que vamos a mencionar es la XP, que es un método de trabajo basado en poner más énfasis en la adaptabilidad de un proyecto que en su previsibilidad. Quienes implementan esta metodología entienden que los cambios sobre un proyecto son inevitables y, de hecho, consideran que son preferibles a tener un proyecto estático. Y esto es así porque suponen que, al implementar cambios sobre la marcha, es posible llegar a un producto final ajustado a las necesidades reales del proyecto.

Se basa en la comunicación y el *feedback* constante del cliente y de las partes interesadas, por esta razón es que se puede realizar cualquier cambio a medida mientras el proyecto está en curso, en lugar de hacer todas las modificaciones juntas al final. Es habitual relacionarla con Scrum, para obtener más y mejores resultados.

La metodología XP define cuatro variables para cualquier proyecto de software: costo, tiempo, calidad y alcance. El método especifica que, de estas cuatro variables, tres de ellas podrán ser fijadas arbitrariamente por actores externos al grupo de desarrolladores, como, por ejemplo, clientes y jefes de proyecto, y el valor de la restante deberá ser

establecida por el equipo de desarrollo, quien establecerá su valor en función de las otras tres.

Supongamos que el cliente establece el alcance y la calidad, y el jefe de proyecto el precio, el grupo de desarrollo tendrá libertad para determinar el tiempo que durará el proyecto. Se trata de establecer un equilibrio entre las cuatro variables del proyecto.

Al igual que otras metodologías de gestión de proyectos, el ciclo XP incluye entender lo que el cliente necesita, lo que se denomina fase de exploración, estimar el esfuerzo, es decir, fase de planificación, crear la solución, esto es, fase de iteraciones y, por último, entregar el producto final al cliente, o sea, la fase de puesta en producción. Lo que caracteriza a XP, al igual que al resto de métodos ágiles que hemos mencionado es un ciclo de vida dinámico. ¿Cómo lo logra XP? Mediante ciclos de desarrollo cortos, llamados iteraciones. En cada iteración se realiza un ciclo completo de análisis, diseño, desarrollo y pruebas, pero utilizando un conjunto de reglas y prácticas específicas de XP.

### Herramientas informáticas para la gestión del tiempo

Vamos a considerar las herramientas Trello, Microsoft Project y Microsoft Planner. De todas maneras, podemos también hacer uso de la agenda como vimos en otros módulos.

Comencemos por Trello, que es una aplicación de gestión de tareas que puede ayudarnos a gestionar nuestros proyectos de manera organizada con el equipo de trabajo. Se puede instalar o utilizar su versión web. Con esta herramienta podemos organizar no solo las tareas profesionales sino también las personales, como viajes, compras, reuniones, entre otras, mediante tablas que se pueden organizar por fechas o por prioridades.

Además, esta aplicación nos permite trabajar de manera grupal con el equipo de trabajo por medio de columnas. En una se ubican las tareas por realizar, en otra, las tareas que se están haciendo, en una tercera las tareas que ya están hechas, y podemos seguir agregando según nuestra necesidad y criterio. Lo primero que tenemos que hacer es crear una cuenta, editar los tableros de nuestra preferencia, cambiar el color o agregar una imagen acorde y luego sí podemos asignar las tareas a un equipo.

También podemos verificar el proceso y las tareas completadas. Se puede agregar un comentario que explique por qué no está completa tal o cual tarea o si se necesita algo para poder ser completada. Como dijimos, se



pueden agregar cuantos tableros necesitemos y es muy fácil de usar. Se relaciona muy directamente con la metodología Kanban que veíamos antes.

Pasemos a Microsoft Project que es un software usado por colaboradores, administradores y jefes de proyectos. Tiene diversas funciones, cada una de ellas asignadas para dar seguimiento a procesos, gestionar presupuestos, evaluar ritmos y cargas laborales, asignar recursos, desarrollar planes y más.

El programa utiliza, además, múltiples gráficos que ayudan a analizar diversos aspectos de un reporte, por ejemplo: la ruta crítica, que sirve para evaluar tareas y las secuencias en las que deben elaborarse, con el objetivo de estimar la duración del proyecto; el control de proyecto, que permite comparar toda la información con las posteriores modificaciones que se realicen; y la sobrecarga de recursos, que tiene el objetivo de gestionar la cantidad de tareas de los colaboradores.

Por último, el Microsoft Planner, que es una aplicación que permite administrar planes de trabajo, con lo cual facilita asignar de manera organizada diferentes actividades que se tendrán que realizar para cumplir con un plan, la fecha de entrega, así como el o los responsables de llevarla a cabo. Es posible compartir archivos, agregar notas y chatear para hablar sobre el trabajo y estar al día del progreso.

Entre sus ventajas podemos mencionar que todos los integrantes del equipo pueden ver quién está trabajando, permite adjuntar archivos, colaborar en documentos, agregar notas de trabajo, y tener conversaciones sobre las actividades sin tener que cambiar de plataforma. Además, permite organizar el trabajo en equipo para que sea más productivo, cada plan tiene su propio espacio para clasificar las actividades.