

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LOS DIRIGENTES JUVENILES.

Ing. Yasser Perera Ortíz¹

*1. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Autopista a
Varadero, Km.3, Matanzas, Cuba.*

Resumen.

La Planificación y Organización del trabajo constituyen pilares básicos en el logro de buenos resultados en toda organización por constituir funciones básicas de la dirección. Los dirigentes juveniles poseen maneras propias de realizar dichas funciones que muchas veces se distancian de los supuestos teóricos. Este trabajo, a partir de las experiencias prácticas de su autor, pretende proponer un conjunto de sugerencias que sirvan como guía práctica a los dirigentes juveniles para la realización de la Planificación y Organización del trabajo, entendiendo que existen sencillas maneras para realizar dichas funciones y que al aplicarlas contribuyen a mejorar el desempeño y los resultados de las organizaciones que dirigen.

Palabras claves: Dirección; Dirigente juvenil; Planificación, Organización.

Cuerpo de la monografía.

Gran parte del esfuerzo y las energías de los dirigentes juveniles, entendiendo por estos a aquellos que ejercen funciones de dirección en las organizaciones juveniles y estudiantiles, se pierden por la falta de planificación y organización en la ejecución de las tareas. La vida se ha encargado de demostrar que la planificación y organización del trabajo guardan una estrecha relación con la optimización de los esfuerzos y el logro de buenos resultados.

Como regla general, las tareas de las organizaciones juveniles comienzan a desarrollarse sin que sus dirigentes dediquen mucho tiempo a avizorar el futuro, a planificar el curso de las acciones, o a prever las posibles fallas que puedan ocurrir. Se inician sin medir previamente las potencialidades o dificultades de la organización y el entorno para cumplirlas. Es frecuente que el ímpetu que caracteriza a los dirigentes juveniles, conduzca a tomar acciones sin el análisis previo de lo que pueda favorecer o entorpecer los propósitos planteados. Es un error que se repite entre los más jóvenes dirigentes.

En el mejor de los casos se esbozan de manera general los aspectos más relevantes para el cumplimiento de las tareas, pero se olvida poner atención en muchos detalles que por su importancia, podrían ocasionar múltiples dificultades y en el futuro, dar al traste con el objetivo planteado inicialmente, precedidos casi siempre por la realización de numerosos esfuerzos en la rectificación de los errores, al procurar hacer avanzar la tarea de la forma concebida originalmente. Es lo que en muchos casos, suele ocurrir.

En una organización pueden conocerse las tareas a realizar pero se hace necesario elaborar planes sobre cómo llegar a cumplirlas porque pueden existir dificultades específicas, diferentes maneras de enfrentarlas y especialmente considerar que se desarrollarán en equipo, y se hace necesario detallar de qué modo será mejor para el equipo y para la tarea su organización.

De modo que para alcanzar los mejores resultados en el trabajo, es imprescindible la planificación de lo que se desea realizar y la organización de los recursos necesarios o disponibles para ello.

Una vez definidos con claridad los objetivos, propósitos y metas, los dirigentes de la organización, de sus áreas o departamentos, deben pasar revista a los recursos a su disposición, especialmente a los recursos humanos, por el carácter decisivo que adquieren en el logro de resultados, particularmente en las organizaciones juveniles, donde los seres humanos tienen un papel mucho más preponderante en todo lo que se hace. Para ello es importante conocer las características de las personas, sus peculiaridades, para asignarles tareas que resulten cumplibles en los plazos de tiempo de que se disponen.

Un método que tiende a asegurar el éxito en la organización del trabajo radica en la asignación de tareas y responsabilidades acordes con las características personales de quien las ejecutará. Constituye una fórmula que pudiera garantizar más del cincuenta por ciento en el cumplimiento exitoso de las tareas. De ese modo se eliminarían gran parte de las excusas para no hacerlo bien. Debe procurarse siempre, acomodar el equipo de trabajo a las tareas que se ejecutarán. Es un elemento de suma importancia.

Otro elemento que ayuda a garantizar el éxito, es asignar personalmente a cada compañero o colaborador las tareas, garantizando así que la explicación que reciban sea exactamente como quiere darse y sobre todo, que entiendan claramente la responsabilidad asignada, tal y como se quiere que lo entiendan, para lo cual es recomendable pedirles al final, que expresen lo que han entendido de la explicación que han escuchado. Ello permitiría la retroalimentación y la posibilidad de volver a explicar algún elemento que no haya quedado correctamente esclarecido. No importa la complejidad o sencillez de la tarea, siempre que sea posible lo mejor será explicarla personalmente a quien la recibe. Es una ventaja natural del diálogo.

Como regla general, en las organizaciones juveniles son frecuentes los contactos entre sus miembros, ya sea entre el equipo de dirección, o entre colaboradores y compañeros. Este puede resultar un factor que facilite y propicie la asignación personal de las tareas a las personas. Por otro lado, por las características de los jóvenes, este tipo de explicaciones no requieren de espacios formales; pueden ocurrir en cualquiera de los espacios informales frecuentados por los jóvenes de que se trate, siempre que se asegure la comprensión cabal y el posterior control de lo orientado. Pero se recomienda utilizar un nivel de formalidad en la medida de la complejidad de la tarea que se orientará.

Son tan disímiles los lugares frecuentados por los jóvenes que un intercambio sobre el trabajo puede tener como escenario un partido de fútbol o béisbol, una tarde de descanso en una playa, el bus o el tren en el que se viaja, y hasta un bailable o concierto. En ocasiones, de escenarios tan informales nacen muy buenos planes, tal vez por el carácter distendido en el que se elaboran. Más de una vez se han conocido casos en los que dos dirigentes conversan sobre su trabajo mientras se divierten en una discoteca, hasta que ceden a las presiones de la música y los amigos, pero dejan sentadas las bases para nuevos emprendimientos en su trabajo.

En ocasiones es necesario explicar más de una vez a una persona para que comprenda bien y asimile determinada tarea o responsabilidad. Puede ocurrir, como parte de la naturaleza y el comportamiento humano, que no resulte suficiente con una sola explicación. En esos casos debe explicarse por segunda ocasión, y tercera si fuera necesario, sin que ello genere

molestias u opiniones desfavorables en quien explica sobre quien no entiende. Es preferible asumirlo como que no se ha explicado bien y hacerlo mejor en la próxima oportunidad, hasta que se logre la comprensión de la otra persona.

Puede ocurrir que por más explicaciones que se brinden, por más detalles que se expongan, no se logre el entendimiento de la otra persona. Debe recordarse que en el proceso de comunicación entre las personas, intervienen varios factores que en un momento determinado, casualmente o no, pudieran coincidir para entorpecer la comunicación. Si esto ocurriese, quedarían tres alternativas para la orientación que quiere darse.

Una consistiría en pedir a un “tercero”, que explique a la otra persona lo que no se ha podido explicar correctamente. Para ello tendría que elegirse a alguien conocedor del tema o situación particular, o a alguien con quien se mantenga una comunicación fluida o frecuente, que sea capaz de entender desde la primera explicación lo que se desea comunicar y a la vez, de explicarlo con claridad a la otra persona. En estos casos lo más adecuado sería presenciar la explicación que dará el “tercero”, para tener la oportunidad de rectificar cualquier mal entendido o desviación del tema central, garantizando así el ajuste al tema abordado. A veces esta alternativa funciona al primer intento pero de no ser así, podría recurrirse a otro “tercero”, probar con otra persona que tal vez sea capaz de explicar mejor y lograr la comprensión de la tarea en el otro.

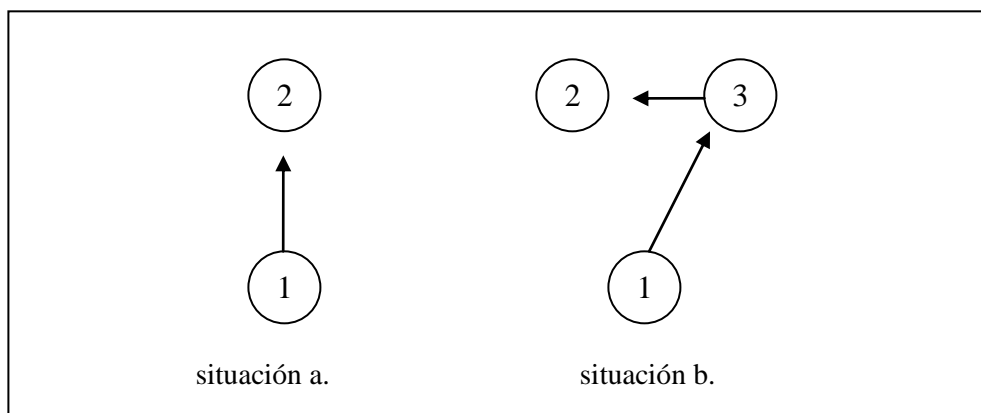


Figura # 1. Gráfico de la comunicación utilizando un tercero. El # 1 muestra al dirigente, el # 2 a la persona a la que se quiere comunicar y el # 3 al tercero.
Fuente: Elaboración propia.

Otra alternativa pudiera ser, dejar para otro momento la explicación de la tarea; tal vez para cuando existan mejores condiciones para la comunicación y comprensión, ya sea en el caso de la explicación personal o con la mediación del “tercero”. En ocasiones se intentan momentos de esta naturaleza después de largas sesiones de trabajo o en ambientes no propicios, elementos que deben considerarse previamente; pero sobre todo, deben valorarse las características de la persona que se tendrá enfrente, porque cada persona es diferente y diferentes serán los niveles de comprensión y las capacidades de trabajo.

Si ninguna de las alternativas anteriores funcionara, como tercera posibilidad habría que pensar en otro colaborador para asignarle la tarea. Quedaría evidenciado que no es esa persona quien mejor lo haría.

Para actuar en correspondencia con esto debe programarse el tiempo y momento necesarios. Es preferible dejar de hacer alguna tarea por diez o veinte minutos para explicar personalmente a un colaborador la que se le quiere orientar, antes que delegar esta responsabilidad y correr el riesgo de una explicación y comprensión distantes de lo que se necesita, demostrándose al pasar el tiempo que la tarea estuvo mal orientada y haya que dedicar tiempo entonces a rectificar los errores, reorientar la tarea o dejar de cumplirla como última posibilidad. Porque sucede entre los dirigentes juveniles que en ocasiones, por apremios u otros motivos, dejan en manos de otra persona la explicación de una tarea a algún compañero del equipo de trabajo y en el momento de revisar su cumplimiento, percatarse que la ejecución estuvo distante de lo orientado.

Si no quedara otra alternativa que delegar en otra persona la explicación de una tarea a un compañero, entonces debe propiciarse posteriormente un encuentro con quien se ha encomendado la nueva tarea, para comprobar que ha entendido correctamente o corregir alguna desviación, si fuera el caso. Las malas interpretaciones suelen suceder cuando se delega y pueden resultar muy perjudiciales para el trabajo y para la organización. Pero aun delegando, el máximo dirigente tiene la responsabilidad por todo lo que se hace y por ello debe comprobar que las orientaciones resulten como se necesitan para propiciar el avance del trabajo, en lugar que manifiesten tendencias inapropiadas por malas interpretaciones transmitidas de unos a otros.

Es saludable para todo dirigente y para el trabajo de la organización, asumir como método de trabajo la práctica de asignar responsabilidades según las características de las personas y la explicación personal de las tareas, extendiéndolas a todos los niveles y estructuras de la organización. Ello evitaría la aparición y ocurrencia de muchos errores y malos entendidos que atentan contra el logro de buenos resultados. En cualquier circunstancia es preferible evitar y prevenir, que rectificar o retroceder.

Resulta muy útil en el momento de asignar las tareas, definir y explicar también la manera, forma o procedimientos que se utilizarán para medir su cumplimiento, particularizando en los indicadores a evaluar para comprobar el avance del trabajo, así como la frecuencia en que serán revisados. Este detalle, además de resultar un elemento de presión y control para quien ejecutará la tarea en cuestión, constituirá una motivación adicional para su cumplimiento. Debe recordarse que la motivación es un poderoso motor que mueve a los seres humanos en todos sus ámbitos de acción y un dirigente debe propiciar continuamente elementos motivadores del trabajo, en correspondencia con las características y propósitos de la organización, así como de sus integrantes.

En materia de planificación y organización del trabajo lo más apropiado es realizar dicho ejercicio en colectivo, basarse en el trabajo en equipos; contar con los criterios y aportes de otros para evitar al máximo posible la ocurrencia de errores o la aparición de visiones erróneas en los demás, lo que suele ocurrir cuando solo parten de un dirigente o de un grupo reducido a dos o tres personas. La inteligencia colectiva siempre es superior a las

individualidades, por más brillante que pueda resultar una persona. El momento de planificar y organizar las tareas, es una buena oportunidad para poner en práctica el trabajo en colectivo (el trabajo en equipos o en grupos).

Un detalle importante a considerar en el momento de planificar y organizar, es la combinación de géneros entre quienes lo hacen. Está debidamente comprobado que mujeres y hombres poseen diferentes maneras de ver e interpretar el mundo y siempre será saludable contar con ambas visiones para definir las acciones de la organización. De este modo existirá mayor garantía que se reflejen los intereses de todos en lo que se decide.

Como regla general las mujeres ponen más atención en los detalles, en los aspectos más sublimes, tan necesarios para todo lo que se hace y para todos los seres humanos, en aquellas importantes pequeñeces que casi siempre los hombres suelen pasar por alto. Considerar esos elementos será muy importante en el momento de planificar y organizar el trabajo, en ocasiones pueden resultar definitivos. Muchos autores coinciden en afirmar, y las mujeres han ido demostrando, que suelen ser mejores dirigentes que los hombres, tal vez esta característica de enfocar los detalles resulta una considerable ventaja.

El espíritu maternal, inseparable en las mujeres, hace mayor su sensibilidad humana, la que ponen de manifiesto en la mayoría de sus acciones, de modo que ninguna obra humana estaría completa si faltara la mano y el corazón de una mujer. Es por ello que resulta más apropiado y coherente, establecer una proporción entre hombres y mujeres en un equipo de dirección, tal y como se expresa en la sociedad. Pero si esto no fuera posible, es recomendable contar con al menos una fémina entre quienes dirigen la organización y darle su espacio, su lugar; respetar su presencia y su condición; tener conciencia de lo que representa y en función de todo ello, más lo que sepa ganar por sus propias capacidades, permitir y facilitar su participación, valorar en su justa dimensión sus posibilidades de aportar al trabajo.

De la misma forma, es saludable considerar en el momento de la planificación y la organización, la combinación de razas, procedencias sociales, religiones y niveles culturales, entre otros rasgos que puedan generar distinciones entre los seres humanos y que estén presentes en la organización de que se trate. No significa que deba estar un representante de cada grupo social entre quienes planifican y organizan, pero sí que resulta mejor si están representados de alguna manera, si sus opiniones se toman en cuenta, si sus ideas, necesidades e intereses son considerados y respetados al tomarse las decisiones. Llevar a la mesa sus sugerencias, criterios e inquietudes puede resultar de gran ayuda y en algunos casos, resultar definitivo o crucial en cuestiones importantes.

Es conocida la anécdota en la que las autoridades de un determinado puerto, en casos de trabajos de envergadura en los que requerían esfuerzos adicionales de los obreros para cargar o descargar barcos (la mayoría pertenecientes a cierta religión), recurrían a los líderes religiosos para lograr la participación mayoritaria de los trabajadores, por las profundas influencias de estos sobre los obreros.

Todo dirigente debe contribuir a la formación del equipo o los equipos de trabajo que le acompañan. Es una tarea inherente al ejercicio de la dirección en cualquier nivel de que se

trate, tanto para una estructura de la base como para la más alta dirección de la organización. Como parte de esa necesaria formación y de lograr a largo o mediano plazo una mejor planificación y organización del trabajo, es saludable desarrollar la capacidad de la “multitarea”. Se trata de enseñar o educar a los colaboradores y compañeros, a planificar y organizarse para atender más de una tarea al mismo tiempo, para responder a más de una exigencia a la vez, para llevar sobre sus hombros la carga de responder por más de una tarea de envergadura.

Suele ocurrir, con frecuencia, que al encomendarle a un dirigente juvenil cierta tarea de envergadura, concentre en esta sus esfuerzos y energías, relegando a un segundo o tercer plano, e incluso olvidando, el resto de sus obligaciones o responsabilidades. Esta nociva práctica conduce al retraso, estancamiento o retroceso del resto de las tareas, del trabajo en general y con ello, a los malos resultados de la organización. Pero lo peor radica en el efecto multiplicador de dicha tendencia. Un dirigente que actúe de esta manera, por lo general contagia al equipo de trabajo que le acompaña, enseñándole o transmitiéndole tan nociva práctica en la conducción de las organizaciones.

Si bien existen tareas o responsabilidades que demandan la presencia del dirigente principal, ya sea de la organización en general o de alguna de sus áreas o departamentos, ello no implica que deban abandonarse, olvidarse o relegarse el resto de las tareas o responsabilidades. El dirigente debe ser capaz de conducir varias tareas a la vez, de impulsarlas todas y hacerlas avanzar en el tiempo. Es lo que se espera de un dirigente y para ello debe prepararse, aprender y organizarse. Desarrollar la capacidad de la “multitarea” es un método para lograrlo.

La mejor enseñanza en este orden llegará desde el ejemplo personal. En la medida que un jefe sea capaz de atender más de una tarea a la vez, estará en mejores condiciones de educar y exigir a sus subordinados el empleo de esta práctica; y en la medida que sus compañeros de trabajo logren articular y poner en práctica este método de trabajo, más eficiente y dinámico será el equipo y mejores deben ser los resultados.

La tendencia o costumbre de atender una tarea y sólo una, es un pesado lastre que acompaña a muchos dirigentes juveniles, retrasando la atención y solución de los problemas que conduce a la ineficiencia e ineficacia en el trabajo. Cada vez más, el mundo se hace más dinámico y complejo, como consecuencia el entorno que rodea a las organizaciones se mueve también a ritmos acelerados, por lo que debe adoptarse la capacidad de responder a más de una exigencia al mismo tiempo para lo que es importante desarrollar la capacidad de la “multitarea”, y responder así de manera más acertada a los cambios y exigencias del entorno sobre el trabajo de la organización.

Otro elemento que puede resultar crucial para alcanzar los mejores resultados, es la planificación de los imprevistos. Cuando se planifica u organiza el trabajo, así como las diferentes actividades y tareas de la organización, debe pensarse en los posibles problemas que surgirán, aquello que pudiera salir mal y poner en riesgo el buen desenvolvimiento de lo que se quiere hacer. Ello permitiría planificar de antemano las posibles acciones correctivas, de pensar en las alternativas para llegar al mismo propósito y cumplimentar los objetivos, permitiendo ahorrar tiempo, malestares y disgustos en busca de soluciones de

última hora, no previstas con anterioridad y que casi siempre resultan más costosas desde todo punto de vista.

Siempre ocurren imprevistos. Son inevitables, y casi siempre aparecen cuando menos se desean. Algunos pueden estimarse con antelación, otros no, pero resulta sumamente útil adoptar como método de trabajo la preparación para los que se considere que pudieran ocurrir, aquellos que pueden estimarse con antelación. Ello crearía en la organización una cultura de responder por anticipado a las contingencias y ayudaría a prepararse mejor para enfrentar lo que no pudo preverse.

Puede tomarse como ejemplo una movilización de integrantes de la organización para un acto, marcha o desfile, donde seguramente habrá que utilizar transportes colectivos. Puede estimarse la posibilidad que algún ómnibus, si fuera el tipo de transporte a utilizar, sufrirá un desperfecto técnico o la pinchadura de alguno de sus neumáticos y puede planificarse previamente cómo responder ante dicha contingencia si es que se presenta. Pero resultará muy difícil estimar que un ómnibus se incendiará o caerá por un despeñadero, sería una situación insólita, frente a la que es difícil prepararse de antemano y que en todo caso, se esperarían que nunca ocurra.

Un aspecto a tener en cuenta y que puede resultar de mucha utilidad en la planificación y organización del trabajo, es considerar siempre que se enfrentará la peor variante posible. Se trata de prepararse desde el inicio de la tarea para enfrentar la peor adversidad, la situación más compleja, comprometida y difícil frente a la que se pueda estar en algún momento. Ello pondría a prueba la capacidad de respuesta y de compromiso de la organización, de sus dirigentes e integrantes frente a las tareas.

Siguiendo el mismo ejemplo, imagínese que se ha solicitado movilizar a quinientas personas y sólo se presentan veinte. ¿Cómo hacer entonces para multiplicar esos veinte por otros veinte y acercarse a los quinientos solicitados? Son elementos que deben pensarse por anticipado, desde el momento de la planificación y organización del trabajo; considerar las alternativas de solución posible por si se presentan determinados tipos de contingencias, se trata de tener a la mano respuestas por anticipado. Prepararse para la peor variante, posibilitará siempre estar en mejores condiciones de enfrentar de mejor manera cualquier otra que no sea la peor.

En materia de organización y planificación suele ser muy útil crear reservas de recursos siempre que sea posible. Ello ayudaría a responder mejor ante los imprevistos y ante las peores situaciones que puedan presentarse; a cumplir con mayor comodidad las tareas que se han planteado. Si en el ejemplo de la movilización se pidiera a cien personas estar listas como reservas por si se necesitan, sería muy fácil convocar a cincuenta de ellas si sólo se presentaran 450, para cumplir con el compromiso de las quinientas convocadas a la movilización. La creación de reservas, por mínimas que parezcan, pudiera resultar el punto clave para la salvación en disímiles momentos o situaciones difíciles.

Un elemento definitorio en la creación de posibles reservas, es el uso racional y adecuado de los recursos disponibles para el cumplimiento de las tareas de la organización. Los dirigentes juveniles suelen malgastar los recursos a su alcance, haciendo en muchos casos,

un uso indiscriminado de estos, desperdiciándolos o sub utilizándolos, en detrimento de los resultados y la credibilidad del trabajo.

Con frecuencia suele presentarse la situación que en determinados niveles de la organización, generalmente en los más altos, existen en abundancia todo tipo de recursos, o al menos los suficientes para el trabajo que se realiza, mientras que en otros niveles escasean o no existen. Entonces resulta de mucha utilidad, tomar conciencia en el uso y manejo racional de los recursos para ir creando reservas, en la medida de las posibilidades, haciendo de ellos la distribución más adecuada y equitativa posible.

Quienes dirigen deben tomar conciencia que en todos los niveles de la organización se desea cumplir lo mejor posible con las tareas encomendadas y para ello resulta necesario un nivel mínimo de recursos, por lo que debe hacerse de estos, la distribución más equitativa posible. Si en algún nivel de la organización escasean los recursos o no existen, lo que sucede generalmente en los niveles de la base, hacer llegar alguna cantidad de estos, por mínimos que parezcan, se recibirá con beneplácito y podría convertirse en un estímulo adicional para el trabajo.

Es habitual y otro error que se comete con frecuencia, que los dirigentes juveniles presten atención a elementos de menor importancia en su trabajo y en el trabajo de la organización en general, muchas veces otorgándoles carácter de urgencia, dejando de atender aquellos más importantes, los que poseen carácter estratégico y decisivo para la organización, siendo un claro reflejo de la falta de planificación y organización en el trabajo.

Cuando está organizado correctamente el trabajo y existen adecuados niveles de planificación, se pueden identificar con facilidad los aspectos más importantes a los que debe ponerse atención, aquellos que deben priorizarse por su importancia y trascendencia. Centrarse en lo más importante, en los aspectos clave o decisivos, es otro elemento que ayudará a conseguir optimizar los esfuerzos y alcanzar los mejores resultados.

La organización de la agenda de trabajo.

En materia de organización del trabajo directivo, resulta muy importante la organización de la agenda, la libreta o el cuaderno que todo dirigente debe poseer para tomar notas, ordenar el trabajo o su propia vida.

Existen numerosos dirigentes juveniles que convierten este importante instrumento de trabajo, en un verdadero desastre por la manera desorganizada en la que reflejan la información, a tal punto que después les cuesta trabajo encontrar sus propios apuntes y en algunos casos, ni siquiera los encuentran. Resulta verdaderamente preocupante y negativa, la imagen de un dirigente buscando hacia delante y hacia atrás en su agenda, determinada cuestión y terminar por no encontrarla, alegando que luego la buscará con más calma. Una agenda desorganizada es un camino directo para lograr la ineffectividad y a largo plazo, el fracaso en el trabajo de dirección.

Otros ni siquiera tienen la costumbre de tomar notas en reuniones u otros momentos relacionados con su actividad directiva, donde se desarrollan ideas que pueden contribuir a su mejor desempeño como directivos y ello resulta aun peor, porque creer que la memoria

recordará en el futuro cada detalle de lo expresado o escuchado en un momento resulta un gran absurdo. El mundo de hoy hace llegar a cada minuto, nuevas informaciones a todos los seres humanos y es imposible recordarlo todo. Solo se recordará, aquello que quede registrado, escrito, lo que se anote de alguna forma, pero mejor, de manera ordenada en una agenda o cuaderno dedicado a ello.

Es común que en reuniones u otros momentos donde participan los dirigentes, los temas abordados e ideas que se exponen, generen nuevas ideas y nuevos propósitos para quienes escuchan y lo mejor, en ese instante, es anotar la nueva idea que surge y de ser posible, anotar también las ideas que dieron origen a esa nueva, para seguir el orden lógico cuando tiempo después se revise lo anotado. Ello ayudaría a recordar los detalles de lo que pasó por la mente en esos instantes y a sacarle el mayor provecho posible por el bien del trabajo y de la organización.

Ordenar una agenda de trabajo no es cosa fácil pero puede aprenderse con el tiempo y la experiencia. En ese orden, este trabajo brinda algunos consejos o sugerencias para ayudar a aquellos dirigentes que presentan esta problemática.

No es preciso que el formato del espacio donde se anote, se trate de una agenda de trabajo propiamente hablando; puede ser una libreta, un cuaderno (similares a los que se usan en clases), una agenda electrónica, teléfono celular, un pequeño bloc de notas o simples hojas de papel en blanco. El formato no resulta trascendental, pero sí que se encuentre ordenado.

Es oportuno señalar en este punto que el formato utilizado para registrar notas, ideas, programas de trabajo y demás, puede depender del nivel en que se encuentre el directivo, de su pericia como dirigente y de sus preferencias y posibilidades personales, entre otros factores. Se recomienda que en la medida que el dirigente se encuentre en niveles más altos de dirección, se utilicen formatos más estructurados, tratándose de agendas de trabajo (diseñadas para tales efectos) o de cuadernos que permitan registrar un largo período de trabajo.

Un elemento imprescindible para organizar el formato que se utilice para registrar notas de trabajo (en lo adelante “agenda de trabajo”), lo constituye un calendario, para ordenar en fechas y días, toda nueva idea, actividad o trabajo que se programe. En muchas ocasiones se planifica sin considerar las fechas y después resulta que choca lo nuevo planificado con otra actividad prevista con antelación, obligando a suspender alguna de las dos y reprogramarla. Tener un almanaque o calendario en la agenda de trabajo, ayudaría a evitar dichas problemáticas. Un dirigente, sin importar el puesto que ocupe en la organización, siempre debe tener presente en todo lo que hace el calendario, las fechas en las que desarrolla o desarrollará su trabajo.

En ocasiones la agenda de trabajo que se utiliza, trae incorporado un almanaque, a veces de más de un año y ello ayudaría mucho al directivo; pero si este no fuera el caso, es recomendable que el propio dirigente lo incorpore a su agenda, ya sea de esos pequeños que llaman “de bolsillo” o dibujándolo en alguna de las primeras hojas de la agenda, para evitar estar perdido en el tiempo cuando tenga que realizar anotaciones. Es un ejercicio muy

simple elaborar un calendario propio, sino de todo un año, al menos con los meses más inmediatos.

Resultará muy importante, encabezar cada nueva anotación con la fecha en que se realiza. Ello contribuye en gran medida al orden lógico de la agenda, especialmente si tiempo después se vuelve sobre lo anotado.

Otro elemento de suma importancia lo constituye poner, en alguna de las primeras páginas de la agenda (mejor en la primera), los datos generales del dirigente, incluyendo teléfonos de contacto. Ello ayudaría, en caso de pérdida o extravío, la fácil localización y devolución de la agenda, evitando la pérdida total de la misma y de toda la información que contenga.

Perder definitivamente una agenda puede significar perder muchas horas de trabajo, las ideas de nuevos proyectos, informaciones valiosas tanto de índole personal como para la organización, entre muchos otros elementos de interés, y ello puede evitarse de este modo tan sencillo. En muchos lugares las emisoras locales de radio, ofrecen servicios de información sobre objetos perdidos o encontrados, pero es mejor facilitarles el trabajo y estar preparados para imprevistos como este.

Es ineludible para quienes dirigen la necesidad de actuar en colectivo, o lo que es lo mismo, de no estar solos en el mundo y por consecuencia, en el trabajo que realizan. Por ello necesitarán mantener contactos, personales y de trabajo, con un número de personas integrantes de su propia organización o de otras. Para facilitar este propósito es recomendable anotar en alguna de las páginas de la agenda, preferentemente en las páginas finales y de ser necesario en más de una, los datos de contactos de las personas con las que se mantendrá comunicaciones frecuentes, incluyendo si es posible nombres y apellidos, apodos, teléfonos personales y de trabajo, E-mail, dirección particular, y todo elemento que pueda ser útil para la localizar a alguien y que sea ofrecido por las personas en cuestión.

No siempre podrá contarse con toda la información de localización que se desee, porque no siempre las personas brindan toda la información personal y ello debe respetarse. Es recomendable, en cualquier caso, tener cómo localizar a todas las personas que integran el círculo más estrecho de trabajo, de ser posible, por más de una vía de localización y de igual forma hacerlo, con las personas que no se encuentran en el círculo más estrecho de trabajo pero que también sean de importancia vital para el trabajo que se desarrolla. Ello ayudaría a evitar o solucionar muchas problemáticas en determinados momentos, incluso ayudar a los compañeros de trabajo a encontrar a alguien que necesiten y que no tengan sus datos de contacto.

En muchas ocasiones una tarea o actividad no resulta todo lo efectiva que se necesita porque no se pudo localizar a alguien que haría una importante contribución, y por el contrario, en otras, se logra precisamente la efectividad que se exige por tener cómo localizar a las personas requeridas para hacerlo bien; de modo que siempre este elemento de tener a mano cómo localizar a los demás, puede resultar de vital importancia para el trabajo.

De la misma forma puede utilizarse algunas de las páginas finales de la agenda para anotar otras informaciones de interés, tanto de índole personal como para el trabajo que se realiza,

como un directorio de páginas webs que resulten de interés o de correos electrónicos (E-mails); o para anotar los cumpleaños de los compañeros de trabajo y de otras personas; de frases o expresiones que se escuchen o lean en determinado momento; para redactar poemas o canciones, entre otros múltiples usos, según las preferencias y necesidades de cada dirigente.

Otro detalle que ayudaría a lograr una buena organización del espacio dedicado a los contactos, es ordenarlos o agruparlos según sus características. Una manera puede ser por orden alfabético, pero sería un problema cuando se necesite agregar un nuevo contacto y la lista ya está confeccionada. La mejor sugerencia es agruparlos según las características grupales: en un espacio de la página los compañeros del círculo más cercano de trabajo, en otro los compañeros de estudio, en otro los familiares y amigos, en otros las personas con las que se trabajó anteriormente, etc. Se sugiere también, utilizar una letra pequeña para confeccionar este directorio de contactos, con la intención de no hacerlo muy extenso y de ser posible, que todos los contactos entren en una o dos páginas de la agenda como máximo.

Puede darse el caso que se necesite, por un corto período de tiempo (algunas semanas o meses), para el cumplimiento de alguna tarea o actividad en específico, mantener contactos frecuentes con algunas personas, conociendo de antemano que lo más probable es que terminado dicho trabajo, nunca más sea necesario contactarles. Entonces, este tipo de contactos (temporales) pueden anotarse en el borde superior o inferior de la agenda, para no dar un espacio, y con ello no atiborrar, en el directorio personal (al final de la agenda) a un número o un contacto que solo será ocasional. Es un detalle que puede considerarse y ayudar a una mejor organización del espacio dedicado a los contactos, lo que facilitaría encontrar más rápido lo que se busca.

El uso de un sistema de símbolos para remarcar o diferenciar la importancia de los elementos anotados en la agenda, constituye una sugerencia válida para lograr el mejor uso de las anotaciones y para un mejor cumplimiento de las funciones directivas. Todo lo anotado no posee igual nivel de importancia, por ello deben usarse símbolos que clasifiquen y diferencien cada aspecto. Por ejemplo, puede utilizarse un asterisco (*) para los acuerdos que se tomen o aquellos aspectos en los que debe trabajarse en colectivo, en los que el dirigente o el equipo que dirige, deba poner su aporte y puede utilizarse una flecha (--->) para significar los aspectos que sean de cumplimiento personal del dirigente. Esta puede resultar una manera para diferenciarlos.

Por otro lado los aspectos más importantes en los que haya que encaminar los esfuerzos, pueden significarse con la palabra “OJO”, con un símbolo que se asemeje a un ojo humano, o cualquier otra marca de relevancia (un corazón, un rostro sonriente, un sol, etc.). En cualquier caso será importante significar lo que resulte más trascendental. Y de este modo, para cada tipo de elemento que se anote en la agenda, utilizar un sistema de símbolos, que puede incluir no poner ninguna marca a lo que no tiene relevancia, y no importa si solo es comprensible por quien escribe, en definitiva es su agenda personal.

El sistema de símbolos siempre estará en dependencia de las preferencias de cada dirigente, de su formación, de su cultura, quien dejará su impronta en sus anotaciones. Es indudable

que utilizar los símbolos en la agenda de trabajo, también en otro tipo de anotaciones, ayudará a hacer un mejor uso de lo anotado.

En ocasiones, al pasar el tiempo, una agenda de trabajo se convierte en un gran almacén de cuestiones intrascendentes, pudiendo provocar en su dueño el distanciamiento o rechazo a su uso. Es por ello que resulta oportuno dar un buen tratamiento a los asuntos que quedaron atrás, que perdieron vitalidad al quedar resueltos o superados. Para estos es aconsejable también poner una marca, para no tener que volver sobre ellos cuando se mire hacia atrás en lo anotado o cuando se busque determinada anotación anterior que si pueda tener vigencia.

El mejor método para ello, para no poner atención en lo que quedó relegado en el tiempo, sin trascendencia o importancia por haber sido superado o resuelto, es utilizar las tachaduras. Tachar lo viejo, lo que ya no se necesitará en lo adelante. Muchas anotaciones de la agenda adquieren un valor solo temporal, útiles en algunas semanas o días, después quedan sin efecto o importancia. A este tipo de asuntos, lo mejor es tacharlos (poniéndoles líneas cruzadas encima o cualquier otro método para tachar) cuando pierdan vitalidad, para evitar así que la mirada ponga atención en ellos y no perder tiempo en releerlos cuando se busque otro asunto que si resulte de interés.

Ejemplos de cuestiones que pueden ser tachadas son los acuerdos ya cumplidos; anotaciones temporales como la dirección de cierto lugar; la lista de actividades a realizar para un día determinado; la lista de planteamientos para una reunión a los que ya se les dio respuesta, entre otros.

Mantener organizada una agenda de trabajo, que se convierte en un instrumento fundamental en la vida de quienes dirigen, dependerá más que todo de la voluntad y capacidad de cada dirigente para lograrlo. Ello constituirá de por si, una valiosa contribución al logro de buenos resultados. Si un dirigente no es capaz de organizar su propia agenda, seguramente le costará mucho trabajo organizar su trabajo y el de los demás. De modo que la buena organización de la agenda de trabajo puede convertirse en piedra angular de un buen trabajo directivo.

Un sinnúmero de sencillas acciones, como las que se enumeran, pueden implementarse para mejorar el trabajo y los resultados de los dirigentes juveniles, que muchas veces por desconocimiento, la falta de una adecuada orientación o la sobrevaloración de las capacidades de quien ejerce las funciones de dirección, no son consideradas.

El conocimiento profundo de las personas con las que se comparte el trabajo, la orientación de las tareas en correspondencia con las características personales de quien las ejecutará, la planificación de los imprevistos y el mantenimiento de una agenda organizada, forman parte de dichas acciones y pueden aplicarse con relativa facilidad por los dirigentes juveniles. En ese propósito, este trabajo pretende ser un aporte, poniendo a consideración de los interesados, experiencias que resultaron efectivas en un momento determinado.

Bibliografía.

CHIAVENATO, I. Introducción a la teoría General de la Administración. Mc Graw Hill. México. 5^{ta} Edición. 1999.

CODINA, A. Temas y herramientas directivas. Ed. Félix Varela. La Habana. (Cuba). 2005.

CUESTA, A. Tecnología de gestión de los recursos humanos. Ed. Academia. La Habana (Cuba). 2005.

KOONTZ, H. Elementos de Administración. Ed. MES. La Habana (Cuba). 1992.

ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional (Resumen). Prentice Hall, 1^{ra} Edición, México. 2000.

STONER, J. Administración (1991). Prentice-Hall Hispanoamericana S.A México, 5^{ta} Edición. Reimpresión, MES. La Habana (Cuba). 1997.