



leader
summaries

Cómo Administrar su Tiempo

Contenido

Introducción.

Pag 1

Primeros pasos hacia un manejo eficaz del tiempo.

Pag 2

Organizarse (y mantenerse organizado).

Pag 3

Combatir lo que le hace perder tiempo.

Pag 5

Primero lo primero.

Pag 6

Conclusión.

Pag 7

Título del Libro: Successful Time Management

Autor: Patrick Forsyth

Fecha de Publicación: 10 de Abril 2007

Editorial: Kogan Page / Gedisa

Nº Páginas: 152

ISBN: 0749448342



EL AUTOR: Patrick Forsyth dirige el Touchstone Training and Consultancy, institución cuya especialidad es el perfeccionamiento en marketing, ventas y comunicación. Forsyth es también autor de *Cómo motivar a la gente*, *Formación y promoción del personal* y *Presente informes y propuestas eficaces*.

Introducción

Sobrevivir y prosperar en un trabajo moderno significa ser productivo y eficiente en un lugar donde la tensión cotidiana flota en el ambiente, sobre el que llueven los mensajes de correo electrónico y en el que imperan unos plazos improrrogables. En ese lugar, a todos se nos juzga por lo que hacemos y por los resultados que obtenemos. Con este contexto de fondo, saber sacar el mayor rendimiento posible del tiempo disponible se convierte en el arte principal de la oficina moderna. Una correcta administración del tiempo significa trabajar activamente para crear eficiencia y así aumentar las probabilidades de alcanzar los

resultados que se esperan.

Los principios generales que rigen la administración del tiempo son sencillos. Solo hay que resolver lo importante e ignorar aquello que no lo es; los asuntos urgentes son tan solo cuestiones importantes a las que no se prestó atención cuando surgieron. Si bien esta parece una formulación cierta, también lo es que la excesiva simplificación no facilita la tarea de atender a los detalles. Se necesita aplicación y dedicación para poner en práctica algunos de los principios de la buena administración del tiempo. Es posible conseguirlo a medida que se incorporan como hábitos. No estamos ante una ciencia especial, sino ante un ejercicio de sentido común, cuyo eje central es saber apreciar y considerar los detalles

Este libro lo puedes comprar en:

www.amazon.com

en su justa medida.

Este libro analiza los aspectos clave de la administración del tiempo y presenta un conjunto de técnicas para conseguir ser más eficientes. Está concebido para resultar práctico y para facilitar su implementación. Por supuesto, leer este resumen (o el libro completo) le llevará un tiempo. Considérelo una inversión: tómese unos instantes ahora y podrá ahorrar una significativa cantidad de tiempo todos los días.

Primeros pasos hacia un manejo eficaz del tiempo

Existen muchas actividades en las cuales el todo es mayor que la suma de las distintas partes. Por ejemplo, hacer malabarismos con antorchas de fuego necesita algo más que unos movimientos específicos de las manos. La administración del tiempo es similar. Las técnicas, ideas y trucos particulares le permitirán lograr avances hacia una manera de trabajar productiva y eficiente; pero únicamente el abordar el proceso en todo su ancho frente le llevará a una práctica sostenida que asegure una eficacia permanente. Sin la actitud adecuada, la administración del tiempo no pasará nunca de ser una información inicial y entusiasta de técnicas que se atrofian rápidamente.

Así entendida, la administración del tiempo no solo implica mantener sus papeles ordenados y su escritorio despejado, sino toda una forma de trabajar que subyace a sus acciones y a las interrelaciones de cada una de las facetas de su trabajo. De ahí que, a continuación, analicemos varias consideraciones generales (no individuales) que deben aplicarse teniendo presente la totalidad de las tareas que abarca su trabajo. Comienzan, de manera lógica, con la evaluación del modo en que usted trabaja actualmente como base desde la que considerar posibles cambios en el futuro.

Evaluar su práctica laboral actual. Es posible que esté usted convencido de saber cómo desarrolla sus

tareas; quizá siente que conoce a la perfección su modo de trabajar, incluidos los fallos. Pero no piense que analizarlo con detalle será una pérdida de tiempo. Para mejorar algo, siempre es necesario evaluar en qué estado se encuentra. El examen del momento actual de la situación es aplicable sin duda a la administración del tiempo, sobre todo porque esta es un área donde existe una gran tendencia al autoengaño.

Hay dos formas de evaluar en qué se va su tiempo: una de ellas es calcularlo por aproximación y la otra, utilizar una plantilla de registro cronológico. La segunda es mucho más precisa, puesto que se trata de anotar todas y cada una de las acciones que realiza a lo largo del día, al menos durante una semana o, si es factible, un periodo más prolongado.

Son muy pocos los que ponen en práctica este ejercicio sin llevarse una sorpresa; algunos descubren que, en algunas áreas, se invierte mucho más tiempo de lo que pensaban, o que ciertas tareas llevan menos tiempo del que suponían. Como resultado de todo ello, aparecen espacios que necesitan una revisión.

Una vez que se tiene este registro de datos en la mano, lo más útil a continuación es elaborar una descripción de cuál sería el modo ideal de dividir su tiempo. De esta forma, se establece la meta por alcanzar y progresivamente -a medida que actúa- irá descubriendo si su labor está teniendo un efecto positivo.

Planificar el trabajo y trabajar el plan. Cualquier avance real en la administración del tiempo requiere de un plan, el cual deberá ponerse por escrito para poder ser revisado y actualizado regularmente. Este es el principio práctico fundamental para lograr una óptima gestión de su tiempo. Un plan como este ofrece una visión rápida, en cualquier momento y por adelantado, de las tareas pendientes. Como tal plan, debe mostrar con precisión y en su totalidad su idea de trabajo para el futuro inmediato y dar una aproximación de lo que vendrá después. Al mirar hacia delante, algunos

hitos aparecerán con total claridad, como por ejemplo, cuándo preparar y presentar el presupuesto anual. Otras áreas son más difusas y, por supuesto, hay mucho trabajo que no puede anticiparse en absoluto.

La configuración exacta del plan dependerá del periodo que esté usted abarcando. Lo que importa es que sea un plan útil y claro, que los distintos tipos de actividades aparezcan con su verdadera identidad y que guarde una estrecha relación con su agenda y sistema de citas. Aunque la manera en que el plan esté ordenado y el modo de utilizarlo para mejorar su productividad sean determinantes, las modificaciones que van surgiendo de su revisión regular tienen una gran relevancia: son el factor básico para crear una disciplina de administración del tiempo y aportan gran parte de la información a partir de la cual deberá elegir entre qué hacer, delegar, demorar o ignorar. El control y la actualización del plan no le llevarán más de cinco minutos al día. Con ello conseguirá: más tiempo para dedicar a esos otros "malabarismos" menos organizados que pueblan la jornada laboral.

La mayoría de la gente mide su día de modo reactivo: siempre suceden imprevistos a los que hay que dedicar la atención y el tiempo que cada uno requiere. A causa de este componente reactivo se tiende a pensar que la planificación eficaz es una quimera. Y, sin embargo, ocurre todo lo contrario: planificar es aún más urgente si sus días constan, aunque sea en parte, de este tipo de sucesos azarosos, pues estos implican que quedará menos tiempo disponible para realizar otras tareas.

Fijar objetivos claros. Unos objetivos claros son siempre decisivos y cualquier vaguedad puede afectar negativamente al trabajo global de una persona, en particular a la administración del tiempo, y a veces de manera subrepticia. Gran parte de lo que se necesita para administrar el tiempo de modo eficiente tiene que ver con la resolución de conflictos y con las decisiones respecto a qué hacer primero. Nada de esto es viable si no impera

la claridad meridiana de los objetivos, que es la base de referencia. Unos objetivos inteligentes son específicos, mensurables, realistas y están sometidos al rigor de los plazos.

Invertir tiempo para ahorrar tiempo. Todas las acciones que pueda considerar para mantenerse bien organizado suelen pertenecer a dos categorías diferentes: aquellas que son sencillas de implementar y las que tardan en organizarse y requieren más tiempo hasta que se incorporan como un hábito de trabajo. Si solo se limita a las primeras, nunca maximizará su eficiencia en la administración del tiempo. Si hay que realizar una tarea muy concreta, es probable que esta salga adelante más rápidamente si lo hace usted mismo que si lo delega en uno de sus empleados. Pero si se trata de algo repetitivo, quizá le convenga detenerse, pensar en nuevas estrategias de actuación rápida o explicar su funcionamiento a una persona de su confianza. A veces, "perder" tiempo es la mejor manera de recuperarlo más adelante.

Estar dispuestos a decir "no". Hay que aceptar que no se puede llegar a todo y que tendrá que decir "no" a algunas cosas. Tendrá que decirse-lo a colegas, a subordinados o a su propio jefe. Pero esto no es todo: la persona a quien le puede resultar más difícil decir "no" es usted mismo. Y es que hay numerosos motivos para decir "sí": no querer ofender a los demás, no pensar en cómo un elemento nuevo afecta a la carga de trabajo ya existente, etcétera. Todos tenemos nuestros puntos débiles en este sentido. Hay que ser conscientes de nuestras propias tendencias cuando estas nos desvían de nuestras prioridades.

Ser o no ser perfecto. La mayoría de la gente que tiene un empleo que aprecia quiere hacer las cosas bien. Pero algunos llevan este punto al extremo y son demasiado perfeccionistas. Esto es digno de encomio y no sería ético alentar a nadie a adoptar una actitud negligente ante su trabajo. El hecho es que lograr la perfección lleva su tiempo y, ade-

más, puede no ser estrictamente necesario. Cualquier asunto exige ser abordado con seriedad, pero quizá no sea necesario tanto esfuerzo en lograr que cada minúsculo detalle resulte perfecto. El punto de equilibrio se encuentra entre la calidad -la norma respecto a la cual se miden las cosas- y los costes y el tiempo. Dicho equilibrio solo se alcanza haciéndolo de un modo consciente.

Organizarse (y mantenerse organizado)

La organización y la administración del tiempo corren paralelas. Estar bien organizado crea el medio temporal adecuado. La mala organización es insidiosa: todo lleva un poco más de tiempo del que debería y así se va provocando una acumulación, día a día, que acaba reduciendo inevitablemente la productividad. Lo mismo vale para los fallos y omisiones menores que, multiplicados por cierto número de actividades, pueden ejercer, en conjunto, una influencia perniciosa y diluir la eficiencia. Y lo que es peor: ese pobre desempeño es visible y afecta a los demás. Quienes trabajan con una persona desorganizada se ven perjudicados, el responsable de ello adquiere una reputación de empleado poco fiable y así no solo se ve afectado el trabajo, sino también las perspectivas de promoción personal.

¿Cómo se organiza uno (y se mantiene organizado)? La clave, a la que nos referimos en el apartado anterior, es tener un plan. Por eso volvemos sobre la planificación, no solo para analizar su diseño, sino también para explorar maneras de que funcione correctamente.

Trabaje el plan. "Trabajar el plan" supone algo más que simplemente elaborar una lista de tareas por hacer. Un posible sistema sería el siguiente: (1) haga una lista de actividades pero de forma sucinta, para evitar que se desborde y pierda su utilidad; (2) calcule cuánto tiempo tardará en dar concreción a cada

ítem del modo más preciso posible; (3) resérvese un margen para contingencias, pues todo asunto acaba siempre por llevar más tiempo del que se supone; (4) decida las prioridades.

Controle el plan: revíselo íntegramente por lo menos una vez al día, hasta convertir ese proceso en una rutina. Todo lo que va surgiendo a lo largo de la jornada se puede agregar a la lista en ese mismo momento o anotarlo en un pequeño papel adhesivo, hasta incorporarlo de modo permanente más tarde.

Agrupe sus tareas. El problema de muchos trabajos (¿la mayoría?) es que la lista de tareas pendientes tiende a convertirse en inmanejable, a menos que esas tareas se agrupen. Esos grupos dependerán del tipo de trabajo que realice, pero seguramente caerán bajo denominaciones como *Llamar*, *Escribir*, *Documentar*, *Archivar*, *Enviar Presupuesto*, etcétera. Una cantidad abordable de estas categorías puede, si lo desea, ir unida físicamente a varias bandejas sobre su escritorio o a alguna marca distintiva en los propios archivos. Otra agrupación que puede seguir esta misma lógica es la de los *Eventos*, en la mayoría de los casos citas, que puede llevarse a cabo automáticamente con el uso habitual de una agenda.

Utilice su agenda de modo eficaz. Contar con un sistema de agenda claro es imprescindible. Muchas de las que existen en el mercado (tradicionales o electrónicas) combinan la agenda convencional con su versión sofisticada de "lista de tareas por hacer". Algo que sin duda funciona bien, y que admiten las agendas de hojas sueltas, es tener un cuadro completo de su día apenas abre una carpeta, en el que aparecerán registradas tanto sus citas como las actividades que debe realizar.

La agenda principal puede ocasionar confusión en muchas oficinas. A menudo hay una agenda de escritorio a cargo de la secretaria, otra en el bolsillo del ejecutivo y algunos otros ejemplares, como en el caso de un cuadro de planificación en la

pared. Una agenda tiene que ser fácilmente comprensible (hay que evitar, por ejemplo, anotar siglas o claves que solo entiende una persona, y cuyo significado puede llegar a olvidarse); en caso de que existan diversas "subagendas", deben estar perfectamente sincronizadas. Esta sincronización es relativamente sencilla de conseguir con los actuales sistemas informáticos en red, pero si se utiliza un sistema tradicional, habrá que cuidar este aspecto para trabajar con eficiencia.

Un elemento de planificación dentro de una agenda (de papel o electrónica) es muy útil. A cualquiera que necesite una visión general de un período concreto le resultará inestimable. Quizá la diferencia más notable entre una simple agenda de citas y un sistema de administración del tiempo es su utilización para ordenar tan solo las citas o todo (o casi todo) el tiempo de trabajo. La agenda también es el utensilio adecuado donde guardar otros valiosos datos, como números de teléfono o direcciones de correo electrónico, siempre, claro está, que no se la sobrecargue hasta convertirla en una herramienta inútil.

Ordene sus compromisos cuidadosamente. Los compromisos, las interacciones con otras personas, ocupan una buena parte del tiempo de trabajo de muchos ejecutivos. Su productividad se ve afectada por la idoneidad o no del momento para el que los programan. Es fundamental reservar tiempo suficiente para cada compromiso, pues extenderse más allá de la hora fijada suele acarrear complicaciones añadidas. El verdadero problema es establecer con una precisión absoluta los límites de comienzo y final, pues se cruzan demasiadas interferencias y no siempre controlables: las interrupciones, el lugar geográfico de la cita, los horarios para comer, el número de personas que asisten a la reunión, su propio "reloj biológico" (por ejemplo, si se siente más activo por las mañanas que por las tardes), etcétera.

Despeje su escritorio. Hay personas que tienen sus mesas de trabajo literalmente ocultas bajo pilas de

papeles, de tal forma que la superficie de la mesa no ve nunca la luz. Son las mismas personas que afirman con rotundidad: "*Yo sé dónde lo tengo todo*". Lo dicen convencidos y algunos de ellos con razón. Pero este tipo de desorden rara vez se compadece con la buena administración del tiempo.

Ser ordenado da sus resultados: no solo a usted, sino también a la organización en la que trabaja. Si no lo cree así, piense por un momento en la posibilidad de que un médico tuviera que darle de baja por alguna enfermedad o accidente. La desorganización causaría enormes quebraderos de cabeza a la persona que ocupara su puesto temporalmente, al tener que manejar sus montañas de documentos desordenados. Y lo que es peor para usted: a su vuelta, después de que otros hayan estado ocupando su lugar, seguramente no podrá encontrar nada.

Evite desordenar su plan. El tratamiento que usted haga de la administración del tiempo tiene que ser sistemático. Algunas de las técnicas que ya hemos detallado exigen hábito y coherencia. Hay personas que tienen grandes cualidades para esto: elaboran el plan, ordenan sus prioridades, tienen una agenda útil y un buen sistema para ordenar el tiempo. Pero, a veces, estas mismas personas cometen un error muy llamativo: siguen eligiendo las tareas a contramano de las prioridades que definieron, por ejemplo porque se trata de trabajos que les agradan. Por el motivo que sea, reordenan continuamente sus prioridades y deciden que es "esta otra", y no la que de verdad correspondería, la actividad que primero hay que llevar a cabo. Pueden pasar tanto tiempo repitiendo este proceder que el plan nunca se encamina y no se le dedica el tiempo necesario para ponerlo en práctica.

Naturalmente, un cronograma no es algo estático. Necesita un ajuste fino regularmente, pero ello no debe convertirse en la excusa para no cumplirlo. Si se tiene confianza en el plan y se evita desviarse de él por el motivo que sea, el resultado será satisfactorio.

Insista en la calidad. La calidad siempre ha sido reconocida, pero hoy en día se pone en ella un énfasis muy destacado, pues la administración o gestión de calidad ha sido elevada a la condición de objetivo central, a menudo bajo el título de Gestión de la Calidad Total. Es el modo de intentar sistematizar y documentar todas las tareas que normalmente se realizan en una empresa. Si en su compañía existe este tipo de iniciativas, resulta muy aconsejable que se interese por ellas o que, incluso, se ofrezca para colaborar en su implantación. La calidad es una gran amiga de la buena administración del tiempo. "*Hágalo bien y le llevará menos tiempo*" es un excelente principio general, aplicable a un buen número de áreas del trabajo. La calidad ahorra tiempo (y dinero).

Una buena secretaria. A veces se cuenta la historia de la secretaria de un alto ejecutivo que pasaba mucho tiempo de viaje. Alguien quiso un día concertar una cita con él y la secretaria le contestó que, lamentablemente, no podía ayudarle, pues su jefe se encontraba en Singapur. "*Otra vez en el extranjero*", dijo el otro. "*Digame, ¿quién hace todo su trabajo durante todo el tiempo en que no está aquí?*". La secretaria respondió sin vacilar mirando a los ojos de su interlocutor: "*La misma persona que lo hace cuando sí está*".

Es muy posible que muchas secretarías tengan este grado de autoridad, y aunque su presencia no sea la panacea, una buena secretaria es una inestimable ayuda. No solo puede ser la receptora de parte del trabajo que usted delega, sino también la encargada de exigirle con regularidad una buena administración del tiempo, y cumplir así un rol activo en su esfuerzo por organizarse o por organizar su departamento. No sirve de nada una buena secretaria, consciente de la importancia de la administración del tiempo, si no existe la comunicación con ella. Este es un ejemplo clásico de algo para lo que "nunca hay tiempo". Sin embargo, encontrar el momento para hacerlo le ayudará a ahorrar mucho más tiempo del que lleva

despachar con ella los asuntos que lo requieran. Su secretaria necesita conocer su método de trabajo y lo que tiene en curso en cualquier momento. Aún más deseable sería que compartiera una misma visión de las prioridades, y saber, por ejemplo, con qué cuestiones puede interrumpírsele, qué asuntos necesitan más atención y en qué orden deberían estos abordarse.

Por tanto, es preciso revisar y organizar la agenda junto con su secretaria y que usted le explique en qué tarea se encuentra inmerso y la razón de ello: de esa forma podrá delegar en ella un mayor contenido, más allá de las meras cartas o informes. Incluso será útil el que pueda tomar ciertas iniciativas por su cuenta, le servirá de gran ayuda si le acompaña a determinadas reuniones y que controle áreas completas de la vida de su oficina, de modo que usted vea mejorada significativamente su utilización del tiempo.

Regresar a la oficina tras un viaje y comenzar a quejarse (porque no se han completado las tareas pendientes, porque le espera una sucesión de reuniones concertadas que son una pérdida de tiempo) no sirve de nada. Y es aún más frustrante si todo eso que encuentra a su vuelta, y que le desagrada, es consecuencia directa de una falta de entendimiento entre usted y su secretaria. Tiene, por tanto, que comunicarse de forma clara y regular, sin olvidar que la comunicación implica también la escucha activa.

Utilizar listas de control (check lists). ¿Cuántas veces por semana se ve obligado a detenerse para pensar cómo se realiza una tarea rutinaria? ¿Le sucede que a veces lo hace mal o de modo incompleto por algún pequeño detalle? Incluso un pequeño número de errores ya justifica el empleo de unas listas de control que le ayuden a ahorrar tiempo.

La razón de ser de estas listas reside en que las tareas rutinarias no siempre son predecibles. Por eso merece la pena dedicar un tiempo a poner por escrito todos los pasos que componen algunas de ellas, para poder tenerlos siempre a la vista y estar seguros de que ningún

detalle, por minúsculo que sea, se nos pasará por alto.

Tómese un descanso. Después de trabajar un largo rato atenta y concienzudamente, la mayoría de las personas ve flaquear su concentración. Un descanso cada cierto tiempo no se contradice con la productividad que busca, sino que la favorece. De vuelta al lugar de trabajo, las ideas se aparecen más claras en la mente.

Esto es válido, en particular, para las tareas aparentemente inmanejables. A veces, quedarse sentado largo rato, confundido por la profusión de elementos que hay que manejar y tomar en cuenta, conduce a la sensación de que no se va a ningún sitio, de que el trabajo no avanza. Después de un descanso, la mente vuelve a percibir de forma nítida lo que había terminado por enmarañarse y, de ese modo, los minutos que se dedican a aliviar la fatiga son la verdadera manera de ganar tiempo.

Combatir lo que le hace perder tiempo

No hay nada tan molesto como ser interrumpido en el curso de nuestras actividades, salvo ser interrumpido innecesariamente. Las interrupciones adoptan muy diversas formas: personas que se presentan en el despacho, otras que llaman por teléfono y otras más a las que se oye gritar desde lejos. A veces se producen emergencias, averías, llega una entrega urgente por mensajería o es la hora del almuerzo. Todo ello junto lleva más tiempo, por lo general, de lo que debiera.

En el capítulo anterior se expuso la necesidad de una planificación clara y positiva y, sin embargo, por razonable que ello suene y por más que se quiera cumplir con el plan, todo parece conspirar para volverlo imposible. Las interrupciones y otras intromisiones que nos roban un tiempo precioso son endémicas. Uno se hunde bajo su peso, se vuelve fatalista y acaba creyendo que son inevitables y que nada puede

hacerse para contrarrestarlas. Esto bien puede ser el ejemplo más obvio de que hay que impedir que la perfección se convierta en la enemiga de lo bueno, ya que las interrupciones nunca desaparecerán del todo. Sin embargo, sí es posible reducir su número y, si se quiere ser eficiente en la administración del tiempo y cosechar su recompensa, hay que hacerlo. Pero ¿cómo?

¿Qué es lo que le hace perder tiempo? Sin duda alguna, el factor que más tiempo nos hace perder, el que más alarga nuestro trabajo, somos nosotros mismos. En primer lugar, tenemos una tendencia natural a postergar todo aquello que nos parece dificultoso. Pero es un hecho -lamentablemente demostrado- que las cosas no se vuelven más fáciles por apartarlas a un lado. Y lo que es peor aún: aquello que comienza siendo ligeramente complicado, rápidamente se vuelve terriblemente complejo y, en muchos casos, da lugar a problemas adicionales. Esto no quiere decir que haya que lanzarse a solucionar las complicaciones de una forma impulsiva. Frente a las cuestiones más arduas y enrevesadas hay que "gastar" tiempo en reflexionar, valorar, verificar, etcétera. Y una vez que se esté en condiciones de tomar una decisión o actuar, hacerlo sin demora. Lo contrario le hará perder más tiempo de lo debido.

Por otra parte, hay que tomar precauciones ante aquellas que consideramos nuestras tareas favoritas. Centrarse demasiado en estas conlleva potencialmente el desperdiciar aún más tiempo que cuando postergamos lo que nos parece difícil o nos desagrada. Muchas personas dedican un tiempo desproporcionado a hacer lo que más les gusta y que, quizá, también es lo que mejor saben hacer. Este comportamiento es natural, pero el peligro acecha cuando se es proclive a hacer de más, a dedicar un tiempo excesivo y, a veces, producir un estándar de calidad o excelencia que no es el exigido.

Cómo manejar las interrupciones personales. El trabajo no sería nada sin las personas. No se puede

eliminar a los demás, pero se puede intentar controlar sus peticiones espontáneas porque estas son capaces de consumir cualquier cantidad de tiempo. Cuando alguien entra en su despacho y dice “¿Tienes un minuto?”, puede que usted no sepa de qué se trata, pero esté seguro de una cosa: nunca será un minuto.

Algunas interrupciones son útiles en sí mismas. Necesita usted mantener algunas de esas conversaciones que le proponen; lo único que sucede es que no es el momento más oportuno. Otras veces, en cambio, se tratará de una completa pérdida de tiempo. Entonces, ¿cómo minimizarlas? Hay cinco respuestas:

- 1 Negarse a ellas. Simplemente decir “no” y lograr que el otro se marche. A veces es así de simple, pues no es una cuestión urgente, puede resolverse sin su ayuda o el asunto no vuelve a aparecer. Más difícil resulta si quien se presenta es su jefe y no un compañero, aunque siempre se puede aprender a respetar mutuamente el tiempo de cada uno en una relación de trabajo. Habrá veces, por último, en que esta vía esté vedada, pues sea lo que sea, tendrá preferencia (por ejemplo, la visita imprevista de un cliente).
- 2 Posponerlas. Diga que en ese instante no puede hacer una pausa y ofrezca fijar otro momento para conversar. Esta sigue pareciendo una actitud positiva y para usted significa poder elegir cuándo hacer un descanso. Lo más sorprendente de esta táctica es que logrará que algunas personas se vayan y no vuelvan más.
- 3 Minimizarlas. En este caso, se acepta realizar una pausa pero se marca un límite de tiempo: “Tengo diez minutos”. Si se decanta por esta respuesta, mantenga siempre el límite establecido. Mostrándose disciplinado en este sentido se creará una positiva reputación respecto a su actitud frente al tiempo y se ganará el respeto de mucha gente. Además, le servirá para reducir la frecuencia de las interrupciones.

5 Evitarlas. Para esto tendrá que crear un sistema que le provea de un tiempo totalmente libre de interrupciones. Este plan tendrá que elaborarlo junto con su secretaria, con una importante matización: no exagere el sistema. Si nunca está disponible, no por ello cesarán las interrupciones y además, puede que no llegue a enterarse de ciertos asuntos que le importan o le conciernen.

5 Estar en otra parte. Quizá su trabajo es de los que pueden realizarse en el lugar que uno elija. Busque entonces entre la inmensidad de sitios donde es posible estar tranquilo y encuentre su refugio: su productividad mejorará.

Las llamadas telefónicas. En ocasiones querrá o necesitará estar disponible de modo inmediato; en el resto, su secretaria actuará como filtro atendiendo las llamadas en primera instancia. Unas instrucciones claras al respecto harán fácil determinar con quienes estará dispuesto a hacer una pausa, a qué otros llamará más tarde y qué llamadas deben ignorarse por completo.

Atender una llamada personalmente conlleva menos “riesgos” que escuchar a alguien que asoma la cabeza por detrás de la puerta: la persona que llama no puede ver si está usted especialmente ocupado o no. Esta “invisibilidad” ofrece una ventaja añadida a la hora de gestionar este tipo de interrupción y muchos la aprovechan para proteger su tiempo, pues consideran una mentira “menos grave” la que se dice por teléfono (como estar -supuestamente- en mitad de una reunión, a punto de dejar la oficina o cosas por el estilo). También resulta rentable tener preparadas ciertas respuestas para cada tipo particular de llamada.

Todo lo relacionado con el manejo de estos tipos de interferencias en el quehacer diario requiere de las capacidades normales de trato con las personas: tacto y diplomacia, pero también una actitud de firmeza. Hay que desplegarlas en la com-

binación adecuada. Si le perciben como insensible y rígido hasta el punto de sonar descortés, es posible que algunas relaciones se resientan o se deterioren. Pero si de verdad pide que lo pisoteen, no debería sorprenderse de que lo traten como un felpudo.

Correo electrónico. Este estilo de comunicación se ha convertido en una variante destacada con unas características muy particulares. Si el correo electrónico le hace refunfuñar y sentirse angustiado, quizá le conforte saber que no está solo. Sin duda, es una herramienta de extrema utilidad y que ha revolucionado el mundo de los contactos, pero son muchos los que abusan del sistema. Es tan fácil enviar copia de un mensaje a toda la libreta de direcciones, que hoy la gente llega por la mañana a su oficina y se encuentra con una avalancha de e-mails esperándole. Recuerde que si se dedica a controlar cada cinco minutos su correo, las ventajas de este magnífico recurso se evaporan rápidamente.

Primero, lo primero

La administración del tiempo apela al uso de unos métodos que incrementen la cantidad de tiempo real y efectivo del que se dispone, pero también está relacionada con el saber ordenar el trabajo dentro de ese tiempo, para así concentrarse en lo que de verdad requiere atención. En ese sentido, las prioridades cobran una importancia fundamental. A largo plazo, quienes hacen un uso eficiente del tiempo se diferencian de los demás por su capacidad para determinar, con facilidad y precisión, cuáles son sus prioridades. La experiencia demuestra que vale la pena ir en pos de ese objetivo.

La ley de Pareto. Antes de decidir cuáles son sus prioridades, tiene que saber qué importancia es la que tienen. Esto, sin duda, suena demasiado obvio: es claro que usted sabe que algunas cosas son más importantes que otras. Pero es fácil

subestimar cuánto influye este concepto en lo que necesita hacer y cuánto en su eficacia. La ley de Pareto, llamada así en honor del economista italiano Wilfredo Pareto, es conocida ahora universalmente como la regla 80/20. Vincula causas y efectos en una fracción y, si bien esto no se ve representado con absoluta precisión en la vida real, se encuentra una razón aproximadamente de 80/20 en muchas actividades laborales. Esto significa que, por ejemplo, el 20 % de los clientes de una empresa producen el 80 % de sus ingresos.

La ley de Pareto también se aplica a la gestión eficaz del tiempo: el 20 % del tiempo dedicado a reuniones produce alrededor del 80 % de las decisiones que se toman; el 20 % de los documentos que pasan por su escritorio contienen el 80 % de la información que necesita en su trabajo. Y, lo más importante de todo: el 20 % de su tiempo laboral contribuye en un 80 % a lo que es vital para el éxito de su trabajo. De modo que es de gran trascendencia reflejar esto en su manera de trabajar, para concentrar la atención en las cuestiones clave que producen este efecto drástico. Tener claros los objetivos y qué tareas influyen sobre qué resultados, así como cuáles son clave en términos de 80/20, es la única base racional para decidir prioridades.

Pero en cierto nivel es curiosamente difícil establecer determinadas prioridades. Si nos preguntamos por qué, llegamos a la lamentable cuestión de lo urgente frente a lo importante. Lo urgente y lo importante son ámbitos de distinta naturaleza, pero ambos ejercen presión para que se les preste atención antes que a ninguna otra cosa.

Haga de lo accesorio una prioridad (ocasionalmente). No hay nada perfecto y es inevitable que, al planificar, ordenar y dedicar un mayor tiempo a las prioridades, algunas de las pequeñas tareas accesorias se acumulen. Si esto sucede -y para mucha gente es así-, entonces no sirve de nada ignorarlo y simular que no ocurre. Más bien necesita que se reconozca y así decidir cómo manejarlo.

La mejor manera es programar una ofensiva ocasional sobre distintos tramos de esas mínimas tareas. Y no porque sean vitales, sino porque eliminar trabajo atrasado de este tipo le permitirá aliviar la carga de papeles sobre su escritorio y en sus sistemas.

Elimine lo innecesario. La mayoría de las personas negará, si se les pregunta, que desperdician su tiempo en banalidades, pero esa es la realidad. Este malgastar el tiempo obedece a razones de todo tipo: por costumbre, porque es lo que esperan los demás, por salvar las apariencias, etcétera. La cuestión es que algunas de esas razones son completamente válidas: a veces necesitará participar en algunas reuniones simplemente para demostrar su dedicación, y este es un resultado tangible y prioritario.

Esta es un área que debe tratarse con especial atención. ¿Hay cosas que puede dejar de hacer sin afectar negativamente a los resultados? Para la mayoría de la gente, una evaluación honesta demuestra que la respuesta es "sí", de modo que póngase a revisar sus tareas de inmediato -si no lo ha hecho hace tiempo- y repítalo regularmente para asegurarse de que no está acumulando tareas innecesarias.

¿Cómo se hace esto? La vía más rápida es preguntarse por el porqué. ¿Por qué hace tal cosa? Si la respuesta es *"porque así es la vida"*, *"es el sistema"* o, peor que eso, *"es como siempre se ha hecho"*, entonces pregúntese de nuevo. Si no puede encontrar una razón mejor, entonces esa tarea es una perfecta candidata a la eliminación. En caso de que algo falle en este método, intente entonces realizar esa inútil tarea con menos frecuencia o menor detalle, o emprenda los reajustes necesarios para que la atención se centre en las prioridades.

¡Peligro, mantenga la distanciamiento! Hay un tipo particular de tarea que muy sensatamente puede catalogarse como innecesaria, al menos para usted. Los agujeros negros, las estrellas colapsadas, tan enormes y con gravedad tan poderosa que lo

atraen todo, hacen que la expresión "irse por el sumidero" parezca algo insignificante. En la mayoría de las oficinas hay equivalentes corporativos de lo que podríamos llamar "trabajos-agujero negro", que absorben todo el tiempo y aún más. Esté alerta y recuerde que si se aproxima demasiado, ya no habrá salida, y que involucrarse significa que todos sus demás planes quedan suspendidos.

¿Qué tipo de trabajos merecen una descripción como esta? Están incluidos los proyectos que conllevan una gran variedad de complejas tareas; los que generan polémica; los que nunca contentarán a todos; los que son capaces de arruinar reputaciones y los que exigen una cantidad desproporcionada de dedicación. Son labores que tienen que hacerse, (su trabajo habitual puede incluirlas y, en ese caso, es asunto diferente), pero a menudo se piden "voluntarios" para llevarlas a cabo. Usted sabe, sin duda, que esta clase de tareas existe en su oficina, por lo que debería asegurarse de estar bien lejos antes de ponerse en peligro de tener que asumir una de ellas.

Conclusión

Una correcta administración del tiempo es saludable para todos. En el peor de los casos, la alternativa es una vida de permanentes enredos, presiones y frustraciones, por no hablar de que uno logra menos de lo que quiere o cree posible alcanzar.

Algunas de las técnicas para manejar el tiempo a nuestro favor son verdaderamente obvias y, cuando se las adopta, rápidamente se vuelven un hábito y funcionan adecuadamente sin gran esfuerzo. Otros aspectos del proceso, como hemos visto, son más dificultosos. Lo cierto es que la mayoría de las cosas que merecen la pena necesitan una inversión de tiempo y esfuerzo. El esfuerzo no solo vale la pena, sino que es esencial. Cuando se desarrollan buenos hábitos, técnicas, trucos y -lo más importante-, actitudes adecuadas, los resultados hablan por sí solos.