

14

La gestión del tiempo

M.^a José Martín

La mayor parte de directivos se quejan de la larga lista de tareas que tienen que realizar, y de la imposibilidad de cumplir con su agenda, repleta de obligaciones, responsabilidades y compromisos. Pero ¿es realmente falta de tiempo? ¿o más bien no sabemos utilizarlo eficazmente?

La planificación del tiempo y la adquisición de hábitos que incrementan la eficacia y la eficiencia en el trabajo es hoy una de las herramientas de gestión personal más necesarias para todo profesional de cualquier área de actividad de la organización.

REFLEXIÓN: ¿APROVECHAMOS NUESTRO TIEMPO?

Pocos son los que tienen tiempo suficiente pero cualquiera tiene casi todo el tiempo que hay.

El tiempo es el *bien más valioso y escaso que tenemos*. Sin embargo, ¿cuántas veces se dice *No tengo tiempo para nada*, o *No me va a dar tiempo*, o *Si hubiera tenido un día más...*?

«Gestionar el tiempo» significa *dominar nuestro propio tiempo y trabajo en lugar de ser dominado por ellos*. Es una de las claves para alcanzar los objetivos y metas propuestos.

Gestionando racionalmente el tiempo:

- Se reduce y *evita el estrés*.
- Se obtiene una *visión de conjunto* eficaz (actividades, prioridades...).
- Se tiene tiempo libre para la *creatividad*.

- Se encuentra *más tiempo libre* para los amigos, la familia, para uno mismo.
- Se alcanzan, consecuente y sistemáticamente, los objetivos que se han propuesto, y así se logra que la vida tenga sentido (una *razón de ser*).

Qué es gestión de tiempo

Es una herramienta básica en la formación de directivos, ya que, la eficacia es la exigencia fundamental que se plantea a todo directivo, y al mismo tiempo es su aspiración suprema.

Entendemos por *eficacia*; conseguir el mejor conjunto de resultados u objetivos. No se debe confundir eficacia con *eficiencia*, a la que definimos como la expresión del rendimiento en el trabajo, es decir, conseguir los objetivos con el menor empleo de recursos posible. En la actividad directiva la eficiencia no es el criterio fundamental: al directivo no se le pide hacer mucho en poco tiempo, sino hacer lo que debe hacer, es decir, lo que es importante para la empresa.

La eficacia del directivo dependerá de dos aspectos:

- La óptima consecución de resultados positivos.
- La óptima explotación de los recursos necesarios para ello.

En el caso de los directivos, el recurso tiempo presenta una gran peculiaridad, ya que es el recurso más profundo y general. Lo que necesita el directivo para conseguir sus resultados (su eficacia) no es más que *tiempo propio*.

Para mejorar el primer aspecto, disponemos de una variedad de técnicas directivas: análisis y diagnóstico de situaciones, decisión, planificación, etc.

Para mejorar el segundo aspecto disponemos de las técnicas de administración o gestión de recursos (humanos, financieros, materiales), incluyéndose entre ellos la gestión del tiempo.

El tiempo hay que gestionarlo de manera que nuestros horarios nos acerquen a donde queremos llegar y a quienes queremos ser. Consiste en dar a nuestras acciones una coherencia que nos permita acercarnos a la meta elegida, utilizando para ello dos herramientas conceptuales básicas:

1. La clarificación de nuestros objetivos, para saber mejor lo que queremos conseguir.
2. La identificación de nuestros principales puntos de pérdida de tiempo, para poder combatirlos.

El tiempo como recurso

**¿Amas la vida? Entonces no malgastes el tiempo,
porque este es el material del que la vida está hecha.**

BENJAMÍN FRANKLIN

Como punto de partida hemos de distinguir:

- a) Tiempo como dimensión de todas las acciones y recursos.
- b) Tiempo como recurso en sí.

Hacemos esta distinción porque el tiempo como dimensión ya se considera en las técnicas de dirección eficaz (análisis de rentabilidad, de costes, de riesgo, análisis de tiempos y movimientos, etc.).

Nos centraremos, pues, en el tiempo como recurso, con un concepto semejante al de *capital propio*. Así considerado, el tiempo presenta *características* que hay que tener en cuenta:

- Es un recurso *escaso*, limitado y limitante.
- Es un recurso no *almacenable*, ni acumulable, ni intercambiable.
- El tiempo es un recurso oportuno y *factor determinante* de oportunidades.
- Es difícil medir el tiempo en función de resultados (*productividad*), especialmente si hablamos de cargos con responsabilidad directiva.
- Cada cultura tiene su propio sistema de tiempo, y también existen *diferencias* individuales o personales.
- Tenemos un sentido imperfecto del tiempo, que se manifiesta en debilidad y errores en la percepción, en la medida y en la memoria del tiempo.
- Se confunde con el *tiempo subjetivo*, que es muy flexible y elástico. Esta confusión es la que da lugar a falacias como la de que el tiempo se acelera, o se para o *no tenemos tiempo*. (La teoría de la Relatividad de Einstein propone un tiempo físico no constante sino relativo).

Cuanto mejor conozcamos el tiempo como recurso, mejor podremos analizarlo para llegar a una gestión eficaz.

El tiempo como problema

En la actividad diaria de un ejecutivo podemos encontrar alguno de los siguientes problemas:

a) Insuficiencia: Todos decimos *no tenemos tiempo*, pero sabemos que es una falacia puesto que todos tenemos todo el tiempo que hay. Es decir, la insuficiencia es un problema imposible si pretendemos que su solución sea *aumentar el tiempo*.

b) Mala asignación de tiempo a las tareas: Este sí es un verdadero problema. La experiencia comprueba la llamada *Ley de Pareto*, que en su enunciado original es una ley de aplicación general a todas las magnitudes de la empresa:

LEY DE PARETO

**El 80% del tiempo se consume en tareas de escasa importancia y productividad, mientras que a los asuntos importantes se les asigna sólo un 20%.
Lo esencial absorbe poco tiempo, lo accesorio mucho.**

c) **Fragmentacion:** Rara vez le dedicamos a un asunto todo el tiempo necesario de forma continuada, ya que siempre hay otras cosas que nos interrumpen, y que nos obligan a fragmentar la atención a ese asunto. La asignación de tiempos fragmentados no incrementa la productividad deseada.

Según la Ley de Carison: «*Todo trabajo interrumpido es menos eficaz y consume más tiempo que si se realizara de manera continua*». De acuerdo con investigaciones recientes, se observa una excesiva fragmentación de las tareas, con una media de 30 diferentes al día en las grandes empresas y hasta 70 en las PYMES. Carison vio, como ejemplo, que los directivos en Suecia no disponen de más de 20 minutos de trabajo ininterrumpido y que en Francia no se llega a los 15 minutos.

d) **Irregularidad, crisis, pérdida:** El trabajo no fluye de forma uniforme. Se producen acumulaciones y retenciones más o menos regulares, que llegan a tener caracteres de crisis que perturban toda la actividad. A la vez, e inversamente, se producen períodos más vacíos, o de «pérdida de tiempo».

Hay un momento para todo y un tiempo para cada cosa bajo el cielo:

**un tiempo para reflexionar y un tiempo para obrar,
un tiempo para organizar y un tiempo para ejecutar,
un tiempo para la actividad y otro para descansar,
un tiempo para la eficacia y otro para la diversión,
un tiempo para ganar tiempo y otro para perderlo,
un tiempo para el cálculo y otro para el ensueño,
un tiempo para hablar y otro para escuchar,
un tiempo para uno mismo y un tiempo para los demás.**

ECLESIASTÉS

Con carácter general cabe formular algunas *conclusiones* de las que es importante ser consciente:

- La presión de *lo urgente* es muy fuerte en nuestro trabajo y sus exigencias están en la base de muchos de los factores derrochadores e interruptores. Y podemos afirmar que *lo urgente rara vez es importante y lo importante rara vez es urgente*.

- Los directivos no dirigen o controlan su propio tiempo. El tiempo de los directivos depende de otros (superiores, colaboradores, clientes, autoridades) en una proporción elevadísima. El residuo de tiempo sobre el que se tiene poder discrecional y del que se dispone es pequeño.

Esta reflexión, a la que fácilmente asiente cualquier directivo como *paciente* de la situación, implica también la reflexión inversa como *agente*:

- Nosotros derrochamos o hacemos perder el tiempo a otros al actuar como interruptores, o consumimos más tiempo del necesario en consultas telefónicas, visitas, etc. Es frecuente que los jefes roben el tiempo de sus subordinados con comunicaciones defectuosas, esperas, interrupciones de trabajo, urgencias no justificadas, etc.

➤ RESUMEN

Gestión de tiempo: herramienta de management que permite al ejecutivo manejar y disponer plenamente de su tiempo de trabajo, evitando en lo posible toda interrupción que no aporte nada a los objetivos de la organización.

Tiempo: Recurso escaso, limitado y limitante, no almacenable y factor determinante de oportunidades.

Problemas relacionados con el tiempo en la actividad directiva: Mala asignación de tiempo a las tareas, fragmentación, irregularidad, crisis, pérdida.

LADRONES DE TIEMPO

**Nuestro tiempo en parte nos lo roban, en parte nos lo quitan
y el que nos queda lo perdemos sin darnos cuenta.**

SÉNECA

Qué son los ladrones de tiempo

Muchos directivos solucionan su propio trabajo sólo tras finalizar el horario oficial. Durante todo el día no encuentran el momento de hacerlo ya que están constantemente interrumpidos por compañeros, visitas no deseadas, conflictos, llamadas telefónicas, reuniones imprevistas, etc.

Cuando las cosas no discurren como hemos pensado o era de esperar, a menudo se debe a que se presentan interrupciones o impedimentos que trastocan nuestros planes. Nosotros tenemos la culpa de alguno de estos impedimentos, pero de otros el responsable es el ambiente que nos rodea. Estos factores perturbadores del tiempo disponible son los malversadores o *ladrones de tiempo*.

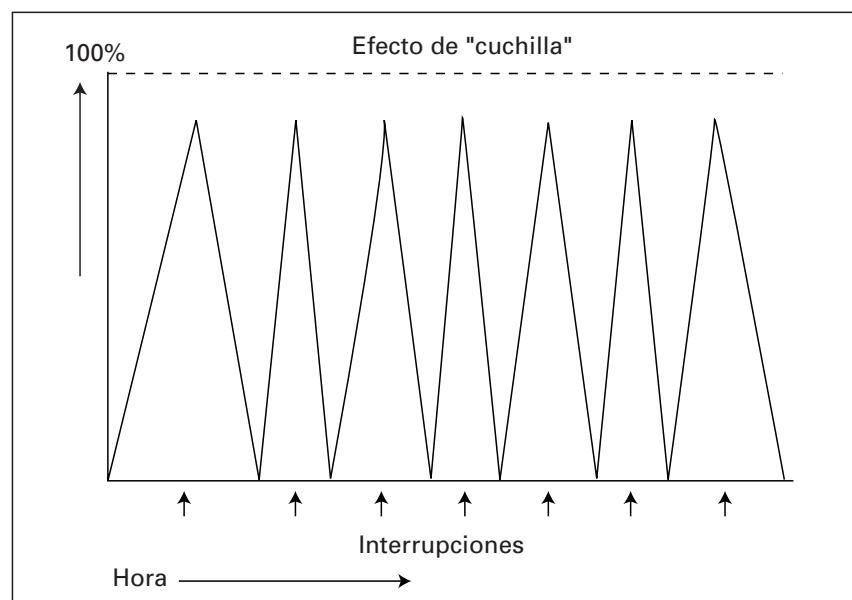
La revista *Fortune* pidió a más de cincuenta presidentes y directores generales que ordenaran por orden de importancia los diez factores que más influían en la pérdida de su valioso tiempo. La lista fue la siguiente:

- El teléfono.
- Correspondencia, papeleo, lecturas.
- Las reuniones y conferencias.
- Relaciones públicas.
- Las visitas e interrupciones.
- Los viajes de casa a la oficina.
- Las comidas de negocio.
- Las personas incompetentes.
- Exigencias familiares.

Estas interrupciones suponen un esfuerzo sobrehumano porque las horas de jornada laboral no bastan, y el directivo tendrá que robarle tiempo a su vida privada y a sus momentos de ocio. Esta falta de tiempo no es muestra de eficacia, ya que está frenando el desarrollo personal y profesional. Además, estos factores presentan un *doble impacto negativo*:

- a) Por un lado son derrochadores de tiempo, en la medida en que fácilmente pasan de lo productivo a lo improductivo, desequilibrando la correcta *asignación de prioridades*;
- b) Por otro lado, son interruptores o *fragmentadores* de tiempo, lo cual es más grave pues destroza la eficacia que cabría esperar del empleo de bloques de tiempo. Estas interrupciones no sólo deterioran la *calidad* del tiempo, sino que pueden conducir fácilmente a largas interrupciones que pueden durar hasta la interrupción siguiente.

Una persona constantemente interrumpida durante su trabajo, aunque sólo sea *un instante*, conoce el llamado *efecto cuchilla*:



Es decir, si a una persona se le distrae de su trabajo, necesitará un tiempo adicional de arranque para reemprender la tarea donde la había dejado. Si se sumaran estas pérdidas de rendimiento, veríamos que se puede llegar a perder hasta un 28% de nuestro tiempo.

El análisis del tiempo empleado por los directivos ofrece datos escalofriantes que respaldan lo dicho hasta ahora. Por término medio, un directivo recibe interrupciones cada ocho minutos, lo que a la larga representa casi un 30% del tiempo que pasa en su despacho.

William Oncken, uno de los especialistas en estudio de gestión de tiempo de directivos, desarrolló una divertida teoría en relación a este problema, que denominó *Teoría de los Monos*. Según Oncken, los problemas son como monos que si no se tiene cuidado acaban encaramándose a la espalda del directivo. Esto sucede cuando, por ejemplo, un colaborador entra en el despacho de un jefe para pedirle ayuda con un problema surgido en su trabajo. A medida que el colaborador va explicando el problema, el *mono* va pasando de la espalda del colaborador a la del jefe. Si este finalmente se compromete a pensárselo y darle una respuesta más adelante, el mono habrá pasado enteramente a la espalda del directivo.

Todo dependerá de la actitud del directivo hacia las interrupciones. No hay que olvidar que *es parte del trabajo ser interrumpido*, por lo que habrá que aprender a manejar las interrupciones.

La idea básica para enfrentarse a este problema satisfactoriamente es *Ser exigentes con el tiempo pero amables con las personas*.

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESPECÍFICOS:

Lo anteriormente expuesto nos servirá como teoría, pero no nos dispensa de investigar cuál es la situación del recurso tiempo en nuestro caso, identificar los problemas comunes o peculiares que se presenten y, en caso de ser varios, establecer su ordenamiento o *jerarquización*.

Este proceso puede desdoblarse fundamentalmente en *tres pasos*:

1) Conocer el empleo del tiempo. Registrarlo:

Dada la dificultad mental en la apreciación del tiempo, el único medio válido para conocer el empleo del mismo es el de registrarlo, llevando una *contabilidad* apropiada.

El nivel y el detalle del registro estarán en función del análisis que nos propongamos hacer.

Caben por ello *dos niveles de registro*:

- a) Un registro *general* y permanente. No presenta dificultad, y queda facilitado con la consulta de instrumentos tipo agenda.
- b) Un registro *detallado* y puntual. Normalmente no requerirá más que el registro de una semana en intervalos muy largos (anual o bienal).

Se puede hacer una primera identificación de problemas observando determinados signos y *síntomas*, tales como:

- Mesas repletas de papeles.
- Trabajo fuera de horas, directivos que llevan el trabajo a casa, que no pueden tomar vacaciones, etc.
- Ciertas tensiones y conflictos.
- Quejas de la familia, insomnio, irritabilidad, olvidos, etc.

2) Análisis y diagnóstico del empleo del tiempo:

La descripción de problemas típicos hecha anteriormente puede ayudar a identificar cuáles son nuestros problemas principales, y de acuerdo con ello se podrán realizar clasificaciones de los datos que nos permitirán:

- a) Especificar *los caracteres* del problema: Cuál es el problema, dónde, cuándo y cómo.
- b) Determinar si existe un *ámbito* concreto y delimitado del problema (una actividad, una época), y diferenciarlo de lo que *no* es problema.
- c) Investigar *la causa* del problema. Hemos de evitar el recurso a explicaciones rutinarias y localizar la causa más importante en la situación que analizamos.

El análisis nos permite estimar la *tendencia* de los problemas y *evaluar los efectos* (positivos o negativos) que detectamos. En esta evaluación habrá que tener en cuenta tanto los objetivos de la organización como la incidencia en los objetivos personales.

Con el análisis diario de empleo del tiempo podremos ver qué tareas podemos *delegar* o no hacer, y sabremos cuánto tiempo de nuestra jornada laboral lo pasamos resolviendo problemas de otros, consultando o preguntando. Como ya dijimos antes, es parte del trabajo ser interrumpido y hay que aprender a manejar las interrupciones.

3) Búsqueda de soluciones:

Una vez identificados nuestros «ladrones de tiempo», podremos hacerles frente con alguna de las siguientes *acciones*:

- Hacer las *interrupciones breves*, poniendo límites de tiempo (*Tedoy cinco minutos*), mirando al reloj, sin sentarnos, o sin dejar de hacer lo que estábamos haciendo, para que el interruptor se dé cuenta de la molestia.
- *Dicir NO* cuando se nos pide demasiado, pero sin dejar que la otra persona se vaya con las manos vacías (esto es, eliminar las interrupciones urgentes o inútiles). Esto se logra indicando quién le puede ayudar o cuál es la mejor manera de solucionar el problema.
- *Disminuir el número* de interrupciones potenciales (técnica de cerrar la puerta del despacho), negociando con los subordinados un tiempo para interrupciones y consultas.

-
- *Prever el tiempo disponible* para no ser el propio interruptor y convertir las crisis en oportunidades.

➤ RESUMEN

Ladrones de tiempo: Factores externos o internos que interrumpen nuestra actividad productiva y que ocupan parte de nuestro tiempo de trabajo.

Cómo analizar nuestra situación: Debemos realizar tres pasos:

1. Conocer cómo empleamos nuestro tiempo. Registro de las tareas diarias.
2. Análisis y diagnóstico de problemas descubiertos.
3. Soluciones.

Soluciones: Hacer las interrupciones breves, decir no, disminuir el número de interrupciones potenciales, prever el tiempo disponible.

GESTIÓN CORRECTA DEL TIEMPO

Definir objetivos

Cuando hemos perdido de vista definitivamente nuestro objetivo es entonces cuando redoblamos nuestro esfuerzo.

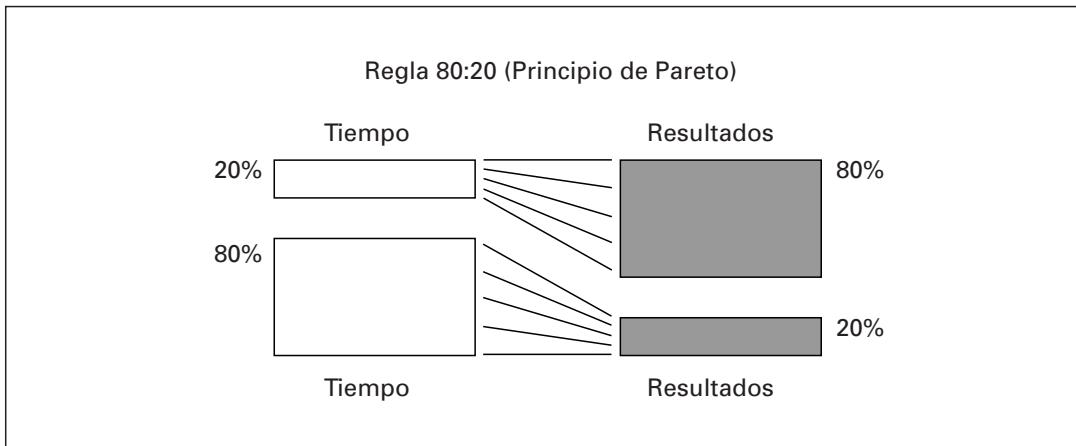
MARK TWAIN

Aprovechar el tiempo es fijar objetivos y establecer prioridades. Una dirección de empresa eficaz sólo puede funcionar con éxito cuando se trazan unos objetivos claros y bien definidos, y se controla la consecución de los mismos. *Dirigir por objetivos* es un método eficaz para dirigir una empresa y a sus colaboradores. Así se sabrá dónde se quiere ir y qué meta alcanzar.

Y no sólo las empresas, puesto que las personas también podemos fijarnos objetivos concretos. La persona que se marca sus objetivos obtiene una *visión panorámica* sobre todos sus problemas y será capaz de establecer prioridades, de utilizar de forma óptima sus aptitudes y lograr lo deseado.

Los objetivos ayudan a la *auto-motivación* y *auto-disciplina*, ya que dan la razón de ser y el sentido a lo que se hace. Sin objetivos no podremos saber qué hacer y sin *planificación* no sabremos cuándo hacerlo.

Muchas personas pasan la mayor parte de su tiempo dedicadas a muchos problemas secundarios, en lugar de concentrarse en pocas actividades de vital importancia. Se vuelve a cumplir la Regla de Pareto *El 20 % de nuestro tiempo nos da el 80 % de los resultados.*



Quien desee utilizar su tiempo de trabajo con provecho y rendimiento tendrá que plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Para qué estoy aquí? (Objetivos a largo plazo).
- ¿Qué tareas son las que tengo que hacer? (Programas diarios y semanales).

Una vez contestada la primera pregunta (qué es lo que tenemos que hacer), habrá que seguir los siguientes pasos:

- 1) Identificar qué tareas son activas o necesarias para conseguir los objetivos planteados.
- 2) Identificar las actividades *rutinarias*, que serán las que se realizan todos los días pero que no inciden directamente en los objetivos.

Esto nos dará una idea de la importancia de las mismas y nos permitirá priorizar y programar nuestro tiempo.

Priorizar

La utilización eficaz del tiempo se basa en la orientación de las tareas a la consecución de nuestros objetivos. Por lo tanto, *establecer prioridades* se convierte en piedra angular de la gestión de tiempo.

Priorizar, es decir, establecer un orden en las tareas diarias, será lo que nos permita evitar la tiranía de lo urgente y concentrarnos en lo importante.

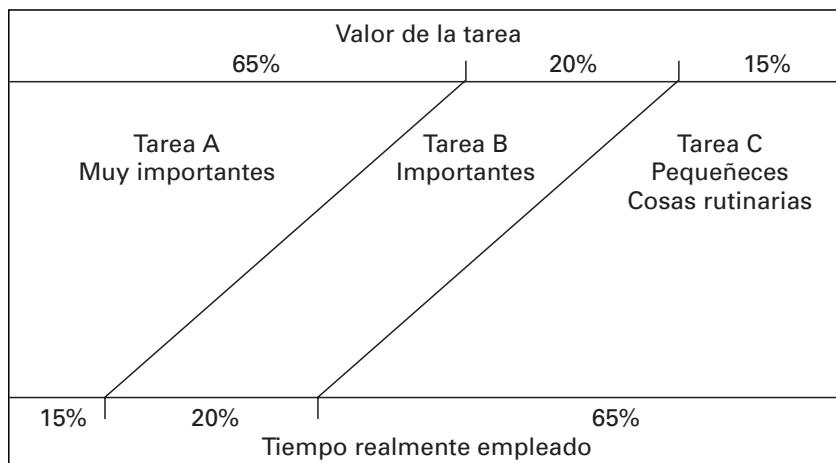
Los buenos directivos se caracterizan por ser capaces de hacer muchas cosas distintas a la vez, pero dedicándose en determinados bloques de tiempo a una sola tarea.

Para poder solucionar las tareas imprescindibles es necesario saber establecer prioridades claras, mantenerlas y llevarlas a cabo.

Un análisis del valor de la utilización del tiempo muestra que el tiempo dedicado a la realización de las tareas no se corresponde exactamente con el valor

que dichas tareas representan para el cumplimiento de una determinada función:

Análisis del valor del empleo del tiempo (Análisis ABC)



Para poder establecer una clara prioridad de las actividades planificadas se deben clasificar las tareas en:

- Las tareas A o Muy importantes son las que tienen un mayor efecto sobre los objetivos. Sólo pueden ser llevadas a cabo por la persona en cuestión, bien ella sola o en colaboración con su equipo.
- Las tareas B o Importantes son actividades de una importancia intermedia sobre el objetivo. Incluiríremos aspectos que son necesarios para la obtención de resultados pero que tienen una incidencia relativa sobre los mismos. Son, por lo general, tareas también importantes pero que pueden ser delegables.
- Las tareas C o Rutinas son las de menor valor y las que más tiempo de trabajo consumen.

Un **análisis ABC** no significa ocuparse sólo de las tareas A y renunciar a las C, sino ordenar todas ellas asignando tiempo según prioridades.

Esta decisión significará asignar más tiempo a las tareas muy importantes y llevar esta decisión a la práctica: *Hacer en primer lugar lo más importante*.

La prioridad debe atender a la *importancia*, pero en función de las realidades ineludibles, se deberá combinar con la calificación de *urgencia*, para no dejar ningún cabro suelto.

Para poder decidir qué tareas asignar a cada día se puede probar la *Decisión de No Hacer*. Es en cierto modo un complemento negativo del análisis ABC anterior, y para su formulación se tendrá que vencer una gran resistencia psicológica. A la pregunta *¿Qué pasaría si no se hiciese esto?* frecuentemente podremos responder: *No pasaría nada*.

La *decisión de No Hacer* presenta distintos grados:

- No hacer personalmente. (Delegar).
- No hacer en absoluto.
- No hacer prioritariamente o **No** decidir. (Diferir).

Este último grado, el de no hacer prioritariamente o diferir, puede tener implicaciones negativas en nuestro trabajo si lo utilizamos para no enfrentarnos con algo a lo que tememos o como forma de esconder la cabeza debajo del ala.

El directivo medio demora el 60% de las decisiones referentes a asuntos diarios que tendría que resolver al primer contacto, y siempre que la resolución de un problema se retrase estamos tirando a la papelera un tiempo precioso.

¿Cómo podemos solucionar este problema? Una buena técnica es la de *programar primero las tareas difíciles o desagradables* y seguir el programa. A esto le ayuda el *ponerse plazos* o *comprometerse públicamente*, y el *premiarse* una vez acabado el trabajo.

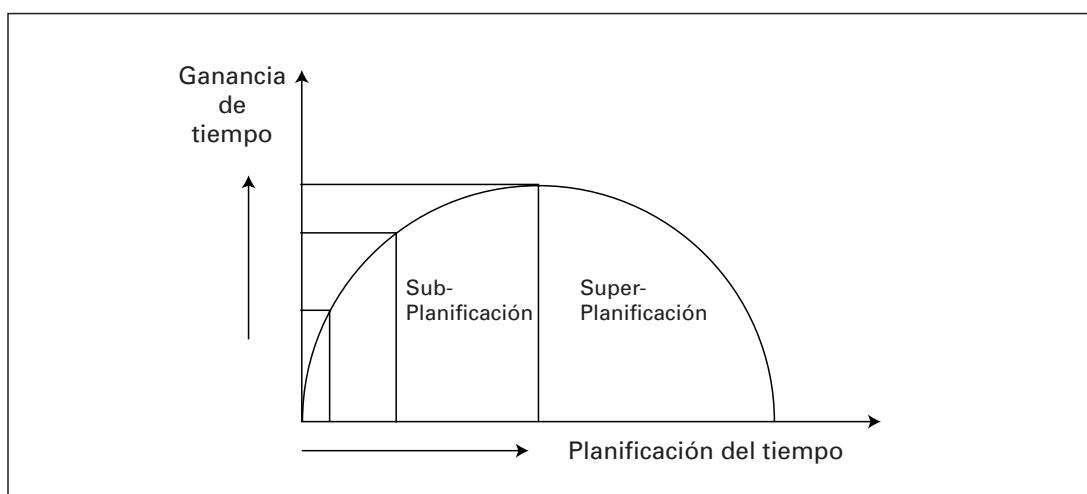
Programar el tiempo

Hasta ahora hemos cubierto dos importantes pasos en nuestro camino hacia una gestión de tiempo eficaz: hemos hecho un inventario de nuestra situación de partida, y hemos visto la importancia de establecer prioridades entre nuestras actividades cotidianas.

No obstante, la clave está en adecuar nuestras actividades a los objetivos. Por lo tanto, el tercer paso imprescindible es programar las tareas de cada día.

En una empresa se valora la importancia de saber distribuir el tiempo productivo. Y también se valora la necesidad de disponer de *tiempos muertos* o tiempos perdidos, que den cabida a la reflexión y a la creatividad. Para esto, es necesario planificar el tiempo, calculando los tiempos de duración de las actividades.

Planificar significa ganar tiempo:



Una forma de enfrentarse a la programación del tiempo basada en el Análisis ABC consiste en:

- 1) Planificar 1 o 2 tareas A por día. (3 horas por tarea, aproximadamente).
- 2) Asignar tiempo para el control de 2 o 3 tareas B (1 hora por tarea).
- 3) Reservar el resto del tiempo (45 minutos aproximadamente) para las tareas C y para dedicar a la planificación. (Se suele decir que una hora de planificación efectiva ahorra tres o cuatro en la ejecución).

Al programar nuestro tiempo hay que tener cuidado de no caer en la *sobreestimación del tiempo necesario*. La experiencia suele demostrar que normalmente se planifica más de lo que en realidad se puede llevar a cabo y esto sólo conduce a una frustración innecesaria y aversión a los análisis de tiempo. Cuando se tenga que establecer el tiempo que en principio se quiere dedicar a cada tarea se deberá poner y mantener un *límite*, como si se estuviese hablando de dinero.

La regla básica de la programación de tiempo es planificar sólo el 60% y reservar el otro 40% como tiempo muerto o de reserva, que nos ayudará a esquivar alguna de las famosas Leyes de Murphy (*Nada es tan sencillo como parece. Todo tarda más de lo que se imagina. Si algo puede fallar, fallará, ...*).

La distribución del tiempo debería constar de tres bloques:

- 60% para actividades programadas.
- 20% para actividades inesperadas (perturbaciones, ladrones de tiempo).
- 20% aproximadamente para reflexión y creatividad.

Es bastante útil trabajar con *programas diarios y semanales*, que nos permitan tener siempre una visión general de nuestras tareas, actividades y fechas, junto a las prioridades y plazos. Estos programas de tiempo (dietarios, agendas, *plannings*, ...) deben permitirnos el control de las actividades que queden pendientes y deberán estar a la vista o encima de la mesa en todo momento.

El objetivo de liberar tiempo vía *eliminación de interruptores* o ladrones de tiempo es francamente deseable, pero pocas veces posible. Es bastante más útil *consolidar bloques de tiempo productivo*, de tal modo que se disponga de bloques de tiempo de dimensión suficiente para realizar las tareas importantes.

Esto implica intentar concentrar los tiempos no controlados o improductivos, y la dedicación implacable de los bloques liberados a las tareas productivas.

Como medios para conseguir la consolidación del tiempo productivo podemos intentar:

- Bloquear y filtrar las interrupciones exteriores, con medidas de organización (secretaria, compañeros, etc.), y medidas personales (horas tranquilas).

- Resistir especialmente las interrupciones internas o distracciones.
- Reunir y enlazar las interrupciones de la misma naturaleza, reservar tiempo para visitas, correspondencia, reuniones. Requiere medidas de programación y negociación o persuasión.
- Adecuar las comunicaciones al contenido (reuniones, teléfono).
- Reducir tiempos muertos intermedios.
- Determinar y explotar en la medida posible los tiempos y lugares más adecuados para los asuntos importantes no urgentes, según el entorno y la disposición personal.

Una técnica complementaria a la consolidación de tiempo productivo es la de aprovechar los tiempos dispersos y fragmentados. Si después de todo no se consiguen bloques de tiempo necesarios para las tareas de gran exigencia se puede intentar la *Técnica del Ratón*: hincarle el diente por fragmentos, hasta que llegue un momento en que la tarea esté dispuesta para la liquidación final.

O de forma análoga, la *Técnica de la Hucha*, aprovechando los momentos en que surgen ideas parciales, sugerencias, etc., para tomar breves notas que, archivadas adecuadamente, constituyen una aportación importante a tareas futuras.

Es muy útil aprovechar los tiempos fragmentados de dos maneras:

- Ir estructurando con detalle una tarea larga (el índice detallado de una conferencia, los apartados de un informe...).
- Desarrollar poco a poco una tarea, siempre y cuando esté clara y detalladamente estructurada.

En resumen, para programar correctamente el tiempo de trabajo, debemos:

1. Tomar nota de las actividades y tareas a realizar para conseguir los objetivos.
2. Priorizar. (Tareas A, B y C).
3. Estimar la duración de las actividades. (Abreviar y ser realista). Reservar un 40% del tiempo sin programar.
Delegar todo lo posible.
Controlar y aplazar las tareas inacabadas.

Delegar

Una vez organizado nuestro tiempo podemos encontrarnos con que hemos tomado la decisión de no encargarnos personalmente de una tarea, y por lo tanto tener que organizar el trabajo de otros, esto es, delegar.

Para que la delegación funcione correctamente será necesario tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- **Explicar responsabilidades** de los empleados a los que hemos encargado la realización de las tareas en cuestión. Estas responsabilidades deben estar formuladas *por escrito*, se deben dejar claras cuáles son las zonas o áreas clave de la actividad en las que esperamos resultados concretos, y se debe hacer un *repaso regular* o control de la tarea.
- **Establecer objetivos** o estándares, *cuantificados* (cantidad, calidad, tiempo, coste, presupuesto asignado), *realistas*, y con un sistema definido de control de desviaciones, de tal forma que se puedan solucionar lo antes posible los problemas que vayan surgiendo.
- **Definir metas**, es decir, lo que sería deseable conseguir. Estas metas deberán ser definidas de común acuerdo e individualmente con la persona encargada de realizar la tarea. Una vez definidas se podrán usar para motivar a las personas a las que se les ha asignado autoridad sobre su nueva responsabilidad, para aumentar las capacidades infrautilizadas y para valorar los logros conseguidos.

Uno de los problemas principales de la delegación es el temor a perder autoridad o el control sobre la actividad. Ante esto es útil recordar la frase de Peter Drucker:

La fuerza de una organización está en la suma del talento de todas las personas que la componen.

Delegar exige una gran capacidad para *confiar en los demás*. Delegar es ayudar al otro a hacer con éxito lo que se le confía. Dejar a alguien que se las arregle con algo que nosotros no hemos tenido tiempo de hacer, y por consiguiente, hemos explicado o delimitado mal, y luego controlar el resultado para descubrir que no ha salido como queríamos no es delegación: es *antidirección*.

➤ RESUMEN

- Gestión Correcta:** 1) Definir objetivos.
2) Priorizar.
3) Programar el tiempo.
4) Delegar.

1.º) Responder a: ¿Para qué estoy aquí?

¿Qué tareas son las que tengo que hacer?

2.º) **Priorizar:** Establecer un orden en las tareas.

Análisis ABC: Una vez identificadas las actividades diarias, clasificar en:
A. Muy importantes.
B. Importantes.
C. Rutinas.

- 3.^º) **Programar el tiempo:** Saber distribuir el tiempo del que disponemos.
 - 60% programado (1 o 2 tareas A con tres horas por tarea, control de 2 o 3 tareas B con una hora por tarea).
 - 40% sin programar o de reserva. (Tiempo muerto).
- 4.^º) **Delegar:** Encargar a otra persona una tarea de la que nosotros somos responsables. Es necesario explicar la delegación por escrito, hacer un control regular, cuantificar los objetivos de forma realista, y definir metas individualmente.

APLICACIONES CORRECTAS

Gestión del papeleo

Una mesa repleta de papeles es un síntoma de que algo no marcha bien en la gestión del tiempo diario de un ejecutivo. A pesar de que se suele hablar del *desorden organizado*, es mucho más efectivo un lugar de trabajo ordenado y despejado, donde *sólo tengamos un asunto o papel a la vista*.

Hay ejecutivos que frente a una mesa repleta de papeles se sienten atareados e incluso orgullosos, como si fuera el símbolo de estar haciendo muchas cosas, de controlar todas las situaciones. Sin embargo, no consideran la falta de información, las oportunidades perdidas, las tareas descuidadas o las decisiones dejadas en el aire que todo aquel caos de papeles significan.

Por otra parte, el ejecutivo que confunde *ordenar* con *despejar* tampoco está en lo cierto. Despejar la mesa y el espacio de trabajo no es la solución a la mala gestión del papeleo. La verdadera causa está en un problema de decisión. Coger varias veces un mismo papel sin decidir qué se va a hacer con él es el mejor ejemplo de la gestión ineficaz. La clave para una buena gestión del papeleo es su tratamiento, es decir, canalizar cada papel desde la bandeja de entradas hacia su correcto destino.

Existen cinco maneras de tratar un documento:

A) **Acción:** Papeles sobre los que hay que actuar personalmente (dictar una carta, redactar un informe, analizar un presupuesto...). Es útil asignarles una bandeja o un lugar fijo sobre la mesa. Adjuntar los documentos del tipo *ya veré que hago*, ya que tendremos que tomar alguna decisión para ellos y las decisiones son acciones. Si marcamos las tareas prioritarias con un rotulador de color o un adhesivo, las pondremos en evidencia.

B) **Clasificación:** Se debe intentar dar un título a los documentos a archivar, pero no debemos perder tiempo en esto, y debemos tener en cuenta que no debe archivarse ningún papel que implique una acción.

C) **Transmisión:** Una bandeja de salida para los documentos a clasificar servirá también para los papeles que puedan ser delegados en su gestión a una secretaria, a un colaborador o a un compañero que tenga más referencias. Los asuntos delegables deben ser identificados con una nota tipo *Atn: ...Hacer seguimiento*.

D) **Eliminación:** *El mejor amigo del hombre, aparte del perro, es la papelera.* Algunos papeles tienen un ciclo de vida muy corto, y habrá que tirarlos cuando ya no sean de utilidad. Si se tienen dudas respecto la utilidad futura de algún papel, será útil preguntarse: *¿Qué pasaría si tirase esto?*, o *¿Dónde podría encontrar una copia si me hiciera falta?*.

E) **Lectura:** Los documentos que requieran más de 10 minutos de lectura deben ser tratados aparte. Es necesario disponer de algún sitio especial para periódicos profesionales y otras publicaciones, y programar en la planificación semanal algunas horas de lectura.

Cómo aprovechar el tiempo con el teléfono

El teléfono es uno de los principales ladrones de tiempo, pero también es una de las *imágenes* que los clientes tienen de la empresa. Esto hace que sea importante ser extremadamente cuidadoso con el tipo y la calidad de las respuestas. No podemos olvidarnos de él (es un instrumento necesario), pero sí podemos intentar ganar tiempo y mejorar la calidad de las prestaciones telefónicas (por ejemplo, sonriendo al hablar).

La sonrisa, por teléfono, no se ve, pero se oye.

Hay que tener en cuenta que las interrupciones no sólo son las llamadas que recibimos, sino la preparación y gestión de las que tenemos que hacer.

Estas son algunas recomendaciones para enfrentarse a las interrupciones telefónicas:

- Determinar con antelación cuando se está *disponible* para atender llamadas, y cuando se *está reunido* (sobre todo si es con uno mismo), y mantener el compromiso.
- *Filtrar* las llamadas en función de las prioridades. Si es necesario, revisar los criterios de filtraje.
- Tener siempre a mano un bloc de fichas en blanco, la agenda y un lápiz, para anotar sobre la marcha la información que pueda ser útil.

Con respecto a la preparación de llamadas:

- *Agrupar* en lo posible las llamadas, con el fin de gestionar mejor el tiempo de trabajo.
- *Anotar* con anterioridad en el plan de jornada los números de teléfono de las personas a las que quiere llamar, y tener a mano la documentación necesaria para cada caso.
- Preparar las entrevistas telefónicas importantes, y utilizar *guías de entrevista*, fijando de antemano la duración aproximada de la llamada.
- Después de presentarse, asegurarse de que no se molesta al interlocutor e ir a *lo esencial*. Exponer claramente el objetivo de la llamada y no dudar en preguntar al inicio de la conversación si se dispone de cinco minutos.

- Tomar la *iniciativa*, es mejor llamar que ser llamado.
- Antes de concluir, asegurarse de que todos los puntos han quedado cubiertos.

Otros pequeños trucos empleados en la comunicación telefónica son:

- Colocar el teléfono a la izquierda si se es diestro, y a la derecha si se es zurdo, para tener siempre libre la mano que escribe.
- Utilizar el presente (tiempo de la acción) en vez del pretérito imperfecto o el condicional (tiempos del pasado o del fracaso).
- Iniciar uno mismo las llamadas, ya que es más cortés que utilizar una secretaria, (salvo en el caso de tener que localizar a personas muy ocupadas).

Gestión de interrupciones

En este apartado veremos cómo solucionar los dos tipos de interrupciones más comunes:

- Las visitas inoportunas *internas*.
- Las visitas *externas*.

Las visitas internas suelen ser una fuente común de incómodas interrupciones. Uno de los problemas que se plantea con los intrusos que se cuelan por cualquier rendija es la incorrecta interpretación de la «política de puertas abiertas». El jefe no tiene por qué estar literalmente a disposición de cualquiera en cualquier momento, pero sí ser fácilmente accesible en un plazo de tiempo razonable.

La manera más fácil de eliminar interrupciones internas es fijar un *horario de despacho* que todos los colaboradores conozcan y que se debe respetar salvo en caso de emergencia.

Dicho esto, existen diversos trucos para desalentar al visitante inoportuno que se pueden poner fácilmente en práctica.

Una solución es poner el mobiliario del despacho de manera que el escritorio no quede de frente a la entrada. Así evitará el contacto visual con quienes pasen por su puerta, y que en otro caso podrían sentirse atraídos por una mirada, en su opinión, incitadora.

Otra solución es encontrarse con la gente fuera de su despacho, en el pasillo, en la máquina de café, etc. De esta manera les dedicará menos tiempo y tendrá a su disposición un sinfín de excusas para interrumpir la charla y volver a su despacho.

Igualmente es buena la idea de que sea Vd. quien se dirija al despacho de la otra persona, de esta manera le será más fácil interrumpir cortésmente la entrevista con un *no te robo más tiempo*.

Siempre puede ocurrir que a pesar de todos nuestros esfuerzos el pertinaz intruso entre en el despacho. En este caso, no todo está perdido. Modifique su estrategia y trate de que la interrupción dure lo menos posible, una manera de hacerlo es levantarse y recibir al intruso de pie, de esa forma la visita durará

menos. También puede agilizar la visita mirando a su reloj o dirigiendo de vez en cuando su mirada hacia la puerta.

Otra manera de reducir el tiempo de las interrupciones es fijar la duración de las mismas. Dígale a su interlocutor que sólo dispone de tantos minutos, y que lo siente pero que está muy ocupado. Centre la conversación solamente en los temas importantes y evite las divagaciones y desviaciones del tema principal.

En el caso de visitas externas, lo más eficaz es establecer un horario fijo para recibirlas, que la secretaria conozca y haga respetar. Será necesario desviar siempre que pueda a los visitantes que no hubieran concertado cita previa. Para esto, haga que sea su secretaria o un colaborador quien atienda al visitante durante unos minutos.

La hora tranquila

**Las grandes ideas no vienen en momentos bulliciosos,
sino en momentos de tranquilidad.**

NIETZSCHE

Muchos directivos solucionan su trabajo sólo tras finalizar el horario oficial. Durante todo el día no encuentran el momento de hacerlo, ya que están continuamente interrumpidos por compañeros de trabajo, visitas no deseadas, conflictos, llamadas telefónicas, reuniones imprevistas, etc. Una puerta permanentemente abierta es apreciada por todos, pero para el interesado supone un esfuerzo sobrehumano: las horas de jornada laboral no bastan, y tendrá que robarle tiempo a su vida privada y a sus momentos de ocio.

Además de la pérdida de tiempo que ello significa, somos conscientes de que para la realización de tareas de primera prioridad es de suma importancia trabajar sin interrupciones.

¿Cómo conseguirlo? Si somos sinceros, ningún directivo necesita estar disponible las 24 horas del día. La empresa seguirá funcionando aunque uno se desentienda de su entorno durante una hora. Y sin duda, las obligaciones importantes deben recibir absoluta atención por lo menos una vez al día. Por lo tanto, bastará con tomar una cita importante, una *cita con uno mismo*.

- En el plan del día, tratar la *hora tranquila* como una entrevista o la visita de un cliente.
- Política de *puertas cerradas y no estar para nadie*, avisando previamente a la secretaria y a los colaboradores.
- Tener en cuenta los espacios de menor interrupción para planificar la hora (ver curva de interrupciones), y aprovechar este tiempo para solucionar las «*obligaciones más importantes*».

Si su empresa practica una política de puertas abiertas, lo que por otra parte es muy recomendable, Vd. puede dictar las normas que regularán el flujo de interrupciones y visitantes. Cerrar la puerta de vez en cuando y establecer su hora tranquila indicará que todos saben que no desea ser interrumpido. En todo caso habrá que buscar un equilibrio, para no convertirse en un ermitaño tras un mundo de barreras.

La agenda

Es un instrumento de planificación y organización, por lo que es bueno intentar sacarle el máximo partido:

- Tener solamente una agenda.
- Utilizarla de bolsillo, o por lo menos, fácil y cómoda para llevarla siempre consigo.
- Es preferible que sean del tipo en que se puede ver una semana completa en lugar de un solo día.
- Llevarla personalmente, salvo en el caso de delegación precisa, puntual y controlada.
- Escribir a lápiz.
- Anotar sólo las horas reservadas.
- Reservar para citas importantes los momentos de máximo rendimiento.
- Reagrupar citas al comienzo o final de la jornada.
- Tener en cuenta los tiempos de preparación y síntesis, tiempos de desplazamiento, de relajación, etc.

El día ideal

Esta composición mental puede ayudar a desarrollar un hábito positivo al comenzar el día:

- *Vd. se despierta lleno de energía:*
 - *Desayuna adecuadamente.*
 - *Llega con tiempo al trabajo.*
- *En el trabajo tiene el día ya planificado:*
 - *Sabe la cantidad de trabajo que hará.*
 - *Tiene la lista de asuntos a realizar.*
- *Resuelve con decisión las interrupciones:*
 - *Limita la duración de las visitas.*
 - *Los recados se los dejan aparte.*

- *Relajado y centrado, disfruta de su rato libre.*
- *Hace una comida ligera, aunque nutritiva:*
 - *Después, da un ligero paseo.*
 - *Vuelve con la mente relajada.*
- *Antes de irse a casa, planifica para mañana.*
- *El tiempo que pasa en casa es tiempo de satisfacción.*
- *Ha sido un gran día:*
 - *Ha sustituido hábitos inadecuados por hábitos prácticos.*
 - *Comprende mejor cómo utiliza el tiempo.*
 - *Establece metas y prioridades.*
 - *Está enriqueciendo su propia vida.*