

# **El ABC de la gestión del tiempo**

## **¡Aproveche su tiempo!**

### **-1ª Parte-**

**"Pocos son los que tienen tiempo suficiente y, sin embargo, cualquiera tiene casi todo el tiempo que hay".**

**(Paradoja del tiempo)**

El tiempo es el bien más valioso que tenemos. Es el sustantivo más utilizado en muchos idiomas. Es más valioso que el dinero. El capital que representa nuestro tiempo hay que invertirlo cuidadosamente. Podemos describir nuestra vida como el tiempo que se nos ha asignado aquí en la tierra. Nuestra más importante tarea en la vida es sacarle el mayor provecho posible a este tiempo.

El tiempo es un capital valioso:

- \* porque es muy escaso
- \* porque no se puede comprar
- \* porque no se puede ni escatimar ni almacenar
- \* porque no puede multiplicarse

\* porque pasa lenta pero inexorablemente

\* porque es VIDA.

¡ El tiempo pasa lenta... pero inexorablemente!

¿Qué valor le da usted a una hora de su vida?

¿Anda usted con su tiempo tan cuidadosamente como con su dinero?

Nuestro limitado capital - tiempo sólo lo podemos estimar: Incluso en el caso de una esperanza de vida elevada, se dispone como máximo de unas 200.000 horas de tiempo planificable.

¡Hoy es el primer día del resto de tu vida!

### **¡Aproveche su tiempo!**

El grado de aprovechamiento del potencial de trabajo humano en la economía se calcula que es como mucho de un 30-40%. La mayor parte del tiempo y de la energía se malgastan porque faltan objetivos, planificación, prioridades, y visiones de conjunto.

Únicamente "manejando" a sabiendas, continuada y consecuentemente el tiempo, logrará usted un mejor o incluso óptimo aprovechamiento de su valioso y escaso tiempo.

«Gestionar» el tiempo significa dominar nuestro propio tiempo y trabajo en lugar de ser dominado por ellos.

Todos los verdaderos "triunfadores" tienen una cosa en común: En algún momento de su vida se han sentado a pensar a fondo sobre cómo emplear y aprovechar su personal capital-tiempo.

Para que la vida sea un éxito deberá existir un concepto bien pensado del tiempo y de la vida: El tiempo de que disponemos tiene que ser utilizado, a sabiendas, para alcanzar metas u objetivos profesionales y personales. Sólo de esta manera se puede establecer una relación directa entre dominio de las tareas y actividades diarias por una parte, y satisfacción personal y propio progreso por otra.

¡Lo que importa no es cómo sopla el viento, sino la colocación de las velas! Una perfecta "gestión", del tiempo le abrirá nuevos caminos para:

\* obtener una mejor panorámica de las actividades y prioridades que tiene ante usted.

\* tener más tiempo libre para la creatividad (acción en lugar de reacción)

- \* tener más tiempo libre para la creatividad (acción en lugar de reacción).
- \* dominar, reducir, y evitar, a sabiendas, el stress.
- \* tener más tiempo libre para la familia, los amigos, y uno mismo.
- \* alcanzar consecuente y sistemáticamente los objetivos que se ha propuesto, y así lograr que su vida tenga sentido.

# **¡Detenga a los ladrones del tiempo!**

## **-2ª Parte-**

**"Nuestro tiempo en parte nos lo roban. en parte nos lo quitan. y el que nos queda lo perdemos sin darnos cuenta". (Séneca)**

Cuando las cosas no discurren como hemos pensado o era de esperar. a menudo se debe a que, por h o por b. se presentan interrupciones o impedimentos que trastocan nuestros planes. De algunos de estos obstáculos tenemos nosotros mismos la culpa, pero de otros el responsable es el ambiente que nos rodea.

¡Comience usted auto-estudiando su trabajo!

¿Qué o quién nos roba el tiempo? ¿Cuáles son los ladrones de tiempo que conocemos?

Las preguntas pueden ayudarle a examinar su situación personal laboral y a identificar los factores perturbadores de su tiempo.

# ¡Defina sus metas y objetivos!

## -3ª Parte-

**"Cuando hemos perdido de vista definitivamente nuestro objetivo es entonces cuando redoblamos nuestro esfuerzo".  
(Mark Twain)**

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. Los objetivos constituyen un reto para todas las personas en ellos interesados y desencadenan acciones: se sabe a dónde se quiere ir y qué meta alcanzar. Las metas son al mismo tiempo el parámetro para enjuiciar y valorar un esfuerzo. Dirigir por objetivos (management by objectives) es un método tanto eficaz como cooperativo para dirigir de forma moderna una empresa y sus colaboradores.

Las personalidades afortunadas también se trazan objetivos concretos. Si nuestra vida, como un todo queremos que sea satisfactoria, entonces detrás de todo ello tiene que haber una razón de ser de la misma, es decir, claros objetivos, tanto profesionales como privados, que hay que conseguir y tareas de hoy y el (éxito y la satisfacción del mañana.

Sólo aquel que también se ha marcado sus objetivos es capaz de mantener durante el curso de todo un día, con la agitación que ello supone, una visión panorámica sobre todos los problemas, de establecer correctamente las prioridades. de utilizar de una forma óptima sus aptitudes. y lograr así, de una forma rápida y segura, lo deseado. Esto es válido tanto en el caso de la profesión como en los del tiempo libre y familia.

Quien a sabiendas se ha marcado unas metas concretas y las persigue, orienta las fuerzas da su

subconsciente en la dirección correcta para conseguirlas (auto-motivación y auto-disciplina). Los objetivos sirven para concentrar las fuerzas sobre el verdadero punto de gravedad. No importa lo que usted haga, sino para que lo hace. Establecer metas es una premisa inalienable y la clave de un buen aprovechamiento del tiempo.

¿Por dónde comenzar? Muchas personas pasan la mayor parte de su tiempo dedicadas a muchos problemas, relativamente secundarios, en lugar de concentrarse en pocas actividades, pero de vital importancia. A menudo, ya el 20% del tiempo y la energía correctamente utilizados, desde un punto de vista estratégico nos proporciona el 80% del resultado:

- 20% del cliente o género nos da el 80% de la venta
- 20% de fanos de producción origina el 80% de los desperfectos
- 20% del periódico contiene el 80% de las noticias
- 20% del tiempo de la entrevista proporciona el 80% de las conclusiones
- 20% del trabajo de mesa posibilita el 80% del éxito en el trabajo

Las conexiones de la regla 80:20 fueron descritas por primera vez en el siglo XIX por el economista italiano Vilfredo Pareto. Realizando investigaciones estadísticas llegó Pareto a la conclusión de que el 20% de la población poseía el 80% de la fortuna del pueblo. Este estado de cosas, conocido también como principio de Parato, demostró también su realidad en otros muchos aspectos de la vida.

Definir los objetivos y planificar las medidas y actividades para conseguirlos significa lograr el 20:80% del Éxito en la vida, tanto profesional como privada. proponiéndoselo como máxima prioridad.

# **¡Planifique por escrito!**

## **-4ª Parte-**

**"Quien no siembra no recoge".**

**(Refrán)**

Cuanto mejor distribuyamos (= planifiquemos) nuestro tiempo tanto mejor podremos aprovecharlo para el logro de nuestros objetivos personales y profesionales. Planificación significa prepararse para hacer realidad los objetivos. Cuando usted planifica su trabajo, hace lo mejor que puede hacer, ya que:

## **Planificación significa ganar tiempo**

La experiencia nos enseña que cuanto más tiempo se invierte en planificar tanto menos tiempo se gasta en realizar los objetivos marcados, ahorrando tiempo al final:

Quien dedica 8 minutos a la preparación de su trabajo diario y lo hace de una manera consecuente, puede ganar a diario una hora de tiempo para lo esencial.

¿Qué ventajas le reporta a usted la planificación de su tiempo?

- \* Lograr los objetivos personales y profesionales de una forma mejor y más rápida.
- \* Ahorrar y ganar tiempo para las tareas y objetivos realmente importantes (tareas de dirección, colaboradores, creatividad, familia, tiempo libre).
- \* Tener una visión panorámica sobre todos los proyectos, tareas y actividades.
- \* Menos agitación y stress, más previsión en el curso del día.

El más importante principio de la planificación es la escritura:

- Los planes del tiempo que sólo se tienen "en la cabeza" pierden en panorámica ("desaparecen de la vista y de la cabeza") y se desechan más fácilmente.
- Los planes de trabajo escritos significan una descarga de trabajo para la memoria.
- Un plan fijado por escrito tiene el efecto psicológico de una auto-motivación para el trabajo. Sus actividades para dominar y vencer las tareas diarias serán más orientadas hacia el objetivo marcado y tenderán a la consecución precisa de las mismas.

Ello hará que se distraiga menos (concentración) solucionando de esta forma antes las tareas

- Eso hará que se distraiga menos (concentración), solucionando de esta forma antes las tareas propuestas, que sin una línea directriz fija como la que representa un dietario.
- Controlando los resultados del día no olvida usted lo que aún le queda por solucionar (pasarlos a otro día).
- Aparte de todo esto, usted puede aumentar sus éxitos, ya que con la planificación diaria puede calcular mejor el tiempo perdido y, por ejemplo, planificar de una forma más realista el tiempo para imprevistos.
- Los dietarios escritos, coleccionados en un ordenador especial, representan automáticamente una documentación sobre el trabajo por usted realizado y puede servirle en determinados casos como demostración y protocolo de sus actividades o no actividades.

# ¡Utilice planes diarios!

## -5ª Parte -

### **"Cuanto más se planifique, menos intervendrá la casualidad"** **(Proverbio del manager)**

El primer y más importante paso que se recomienda dar al comenzar a trabajar con DIETARIOS es la PLANIFICACIÓN de cada uno de los DÍAS:

- \* El día es la UNIDAD MAS PEQUEÑA Y ABARCABLE DE UN VISTAZO de una planificación sistemática del tiempo.
- \* Cada día se puede COMENZAR DE NUEVO cuando no ha transcurrido como se hubiera deseado.
- \* Quien con planificación no es capaz de dominar el curso de un día, tampoco podrá dominar el curso de PERIODOS DE TIEMPO MAS LARGOS como planes mensuales o anuales.

Un PLAN DIARIO REALISTA sólo debería contener, por principio, aquello que realmente se quiera, tenga, y también, pueda RESOLVER EN DICHO DÍA. Puesto que cuanto más se tengan por alcanzables los objetivos fijados, tanto más se concentrarán y se movilizarán las fuerzas necesarias para lograrlos.

El MÉTODO ALPEN siguiente es relativamente sencillo y sólo requiere ocho minutos diarios por término medio de tiempo para la planificación y así ganar MAS TIEMPO PARA LO ESENCIAL:

## **Escribir tareas, actividades y fechas**

Anote usted en la hoja correspondiente de su dietario y en el apartado adecuado todo aquello que usted quiera o tenga que resolver en dicho día:

- Trabajos necesarios anotados en su LISTADO DE ACTIVIDADES para esa semana o mes.
- Asuntos o trabajos PENDIENTES del día anterior.
- Trabajos IMPREVISTOS a realizar en el día
- LLAMADAS TELEFÓNICAS y CORRESPONDENCIA que hay que realizar y sacar.
- ASUNTOS QUE PERIÓDICAMENTE SE REPITEN, por ejemplo: 13-14 horas, Reunión de la Sección.

## **Calcular la duración de las actividades**

Anote usted al lado de cada actividad el tiempo que usted cree que tendrá que dedicarle.

El tiempo es escaso. Ocho horas son y serán ocho horas. Como muestra la experiencia, frecuentemente se SOBRESTIMA EL TIEMPO TOTAL NECESARIO y se planifica más de lo que en realidad se puede llevar a cabo.

Esto sólo conduce a una FRUSTRACIÓN innecesaria y aversión a los dietarios.

- Calcule usted por tanto, aproximadamente, el TIEMPO que tendrá que dedicar a las actividades que ha planificado realizar. ¡El tiempo es oro! Cuando usted GASTA SU DINERO, calcula aproximadamente, sino con exactitud, cuánto va a costarle o a cuánto va a vender tal o cual producto; ¿por qué no hacer lo mismo cuando del capital "tiempo" se trata?

- Otra regla establecida por la experiencia nos dice que para un trabajo a menudo se necesita tanto tiempo como aquél del que se dispone. Cuando tenga que establecer el TIEMPO QUE EN PRINCIPIO QUIERE DEDICAR A SUS TAREAS, procure usted también, como en el caso de gastar su dinero, poner y mantener un límite.

- Trabajará considerablemente MAS CONCENTRADO y soslayará tanto más consecuentemente los ESTORBOS, cuanto mejor calcule el tiempo a dedicar a una determinada tarea.

## **Reservar tiempo muerto**

"Una cosa es lo pensado y otra lo sucedido". Planifique usted únicamente una determinada parte de su tiempo laboral, según la experiencia, un 60% aproximadamente del mismo (REGLA BÁSICA DE LA PLANIFICACIÓN DEL TIEMPO). Acontecimientos imprevistos, interferencias, «ladrones del tiempo», necesidades personales, etc. no requieren una planificación exhaustiva, pero sí una previsión.

La distribución de su tiempo debería constar, por tanto, de tres bloques:

- \* 60% aproximadamente para actividades PLANEADAS (dietario)
- \* 20% aproximadamente para actividades INESPERADAS (perturbaciones, ladrones de tiempo)
- \* 20% aproximadamente para actividades ESPONTANEAS y SOCIALES (tiempo para la creatividad)

Según el PRINCIPIO COMERCIAL DE CAUTELA parece incluso indicado planificar únicamente el 60% del tiempo laboral y reservar el otro 40% como TIEMPO MUERTO O DE RESERVA.

## **Tomar decisiones sobre prioridades. sintetizar y posibilidades de delegación**

Dado que a la vista de la regla básica de la planificación del tiempo se propende a planificar más del 50-60% del tiempo laboral disponible, tendrá que reducir usted de una manera rigurosa su listado de actividades a una MEDIDA REALISTA.

- estableciendo prioridades,
- resumiendo o acortando aquello que se pueda,
- y delegando.

El RESTO habrá que posponerlo, suprimirlo o hacerlo en horas extraordinarias.

## **Control a posteriori - Dejar para otro día lo pendiente**

Cuando REPETIDAS VECES HA DEJADO PARA OTRA OCASIÓN UNA ACTIVIDAD, la terminará viendo molesta y entonces hay dos posibilidades:

- o "coge el toro por los cuernos" y SOLUCIONA de una vez el asunto,
- o se olvida del problema porque es una cosa que se SOLUCIONA por sí misma.

# **¡Establezca prioridades!**

## **-6ª Parte-**

**"Es mejor hacer el verdadero trabajo (= efectividad) que hacerlo verdaderamente (= eficiencia)"**

**(Peter Drucker)**

Uno de los problemas principales de los estamentos directivos es el continuo INTENTO DE HACER DEMASIADAS COSAS A LA VEZ corriendo el peligro de PERDERSE entre los distintos cometidos.

Al final de un duro día de trabajo se llega a menudo a la conclusión de que si bien se ha trabajado mucho, sin embargo. EN OCASIONES se han DEJADO POR HACER, o no se han terminado, COSAS IMPORTANTES.

Los buenos «manager» se caracterizan entre otras cosas por ser capaces de hacer tanto muchas cosas como muy diversas actividades dedicando un determinado tiempo ÚNICA Y EXCLUSIVAMENTE A UNA SOLA TAREA. Resuelven, por tanto, siempre sólo una cosa, y de una vez, pero de una forma consecuente y premeditada. Premisa imprescindible para ello es establecer PRIORIDADES CLARAS, mantenerlas y llevarlas a cabo.

ESTABLECER PRIORIDADES significa decidir qué tareas son las de PRIMER ORDEN. cuáles las de segundo. y cuáles son las que hay que realizar a continuación. Las tareas de MÁXIMA PRIORIDAD son las que HAY QUE HACER o RESOLVER EN PRIMER LUGAR.

## **Ventajas de establecer prioridades**

Al establecer un orden de prioridades en la ejecución de sus tareas se asegura usted:

- el trabajar primeramente sólo en las tareas IMPORTANTES o necesarias
- el realizar las tareas también en caso dado según la URGENCIA de las mismas
- el CONCENTRARSE cada vez sólo en una tarea
- el solucionar de una forma más efectiva las tareas en el tiempo prefijado
- el LOGRAR las METAS fijadas de la mejor manera posible en tales circunstancias
- el DESLIGARSE de todas aquellas tareas que puedan ser realizadas por otras personas DELEGANDO en ellas su realización
- el haber resuelto AL FINAL DE UN PERIODO DE PLANIFICACIÓN (una jornada de trabajo, por ejemplo) al menos las cosas más importantes
- el no dejar SIN CONCLUIR las tareas por las que usted y su CAPACIDAD DE TRABAJO serán evaluados.

Las repercusiones positivas: ¿QUE QUIERE USTED LOGRAR?

Mantener y cumplir citas y plazos

Hacer más satisfactorios el curso y los resultados del trabajo

Contentar más a colaboradores, colegas y superiores

Evitar conflictos

Estar más contento consigo mismo y evitar el stress innecesario

## **Análisis ABC**

Un ANÁLISIS DEL VALOR DE LA UTILIZACIÓN DEL TIEMPO muestra que el tiempo dedicado a la realización de las tareas MUY IMPORTANTES (A), IMPORTANTES (B) y MENOS IMPORTANTES(C) o se corresponde necesariamente con el valor que dichas tareas representan para el cumplimiento de una determinada función (jefe de personal, por ejemplo).

A menudo se pasa una mayor parte del tiempo ocupado con problemas secundarios (C) quedándonos poco, generalmente demasiado poco, para las tareas de importancia vital (A). La clave para una exitosa DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO radica únicamente en establecer una clara PRIORIDAD de las actividades planificadas CLASIFICÁNDOLAS en A-B-C según su importancia: Prioridades ABC:

\* Las TAREAS A son los MAS IMPORTANTES COMETIDOS DE UN DIRECTIVO. Únicamente pueden ser llevadas a cabo por la persona en cuestión, bien ella sola o en colaboración con un equipo responsable (NO DELEGABLES), y son del máximo valor para el cumplimiento de la función encomendada.

\* Las TAREAS B son, por lo general, tareas importantes y también delegables.

\* Las TAREAS C son las de menor valor para el cumplimiento de una función. si bien son las que consumen la mayor parte del tiempo que dedicamos a nuestro trabajo (trabajos rutinarios, papeleo, lecturas, teléfono, actas, correspondencia, otros trabajos administrativos, etc.).

Naturalmente, un ANÁLISIS ABC no significa preocuparse solamente de las tareas A y renunciar total y absolutamente a las C, sino más bien ORDENAR todas ellas en una RELACIÓN equilibrada según su IMPORTANCIA, ESTABLECIENDO LAS PRIORIDADES de dichas actividades.

La mejor manera de que funcione bien en la práctica el ANÁLISIS ABC es si usted:

- planifica sólo 1 ó 2 TAREAS A por día (3 horas aproximadamente)

- prevé otras 2 ó 3 TAREAS B (1 hora aproximadamente)
- Reserva el resto del tiempo (45 minutos aproximadamente) para TAREAS C

De esta manera DIRIGE USTED DE UNA FORMA ACTIVA EL CURSO DE SU TRABAJO, se concentrará siempre en las COSAS ESENCIALES y evitará conflictos y stress innecesario. Muchos manager prefieren, sin embargo, hacer las cosas de verdad (ORIENTACIÓN HACIA LA ACTIVIDAD) que hacer las verdaderas cosas (ORIENTACIÓN HACIA EL OBJETIVO).

Si así logra usted sus objetivos del día y a pesar de interferencias e imprevistos aún dispone usted de tiempo, entonces podrá decidir cómo y en qué quiere emplearlo.

# Comience su día positivamente

## -7ª Parte-

**"Un corazón feliz es la mejor medicina; un ánimo decaído repercute negativamente en su estado físico"**

**(Antiguo Testamento)**

Generalmente se trata siempre del mismo problema: falta de sueño, prisas, un desayuno incompleto tomado de cualquier manera en la oficina; semejante comienzo puede fácilmente malograr el día! Concédase tiempo por la mañana para:

- un agradable despertar

- un agradable desayuno en familia
- unos cuidados e higiene personal beneficiosos
- un viaje a la oficina relajante y sin prisas.

Debería tratar de conseguir algo positivo cada nuevo día, ya que nuestra actitud básica frente a nuestro entorno y con ella también nuestra actitud frente al modo de acometer nuestras obligaciones, tienen una importante participación en nuestro éxito o nuestro fracaso. Todas las corrientes que intentan enseñar cómo vivir y los autores que explican cómo conseguir el éxito están de acuerdo en que el éxito depende, de forma importante, del planteamiento personal, pensamiento, sensaciones y estado de ánimo y puede ser influido por una forma positiva de pensar y actuar.

Para mantener una actitud positiva frente al nuevo día. debería seguir tres reglas:

- \* cada día realizar una tarea que le satisfaga
- \* cada día realizar una tarea que le acerque a sus metas personales.
- \* cada día realizar una actividad diferente a su trabajo habitual (deporte, familia, hobby, etc.).

Antes de lanzarse a su trabajo debería plantearse el día con tranquilidad:

- \* repasar una vez más el plan del día (programado la noche anterior) en relación a la importancia y dificultad de las obligaciones y metas fijadas para ese día
- \* conseguir la preparación adecuada y establecer las bases para las tareas difíciles obligaciones tipo A)

Antes de salir del despacho. debería finalizar el día tranquilamente y plantearse íntimamente la vuelta a casa, la noche y el tiempo libre:

- \* comparar los deberes del día en relación a las metas alcanzadas
- \* examinar qué trabajos no pudieron realizarse. los cuales deberán solucionarse al día siguiente
- \* planificar el día siguiente. De esta manera. se ahorrará durante la noche (antes de irse a dormir) una sensación de intranquilidad, lo cual le repercutirá nuevamente mañana en el sentido de concienciarse de una actitud positiva ante la vida. planteándose qué calidad y qué valor tuvo el día para usted
- \* pensar cómo le gustaría pasar la noche. Muchos llegan a casa por la noche, después del trabajo, sin haber pensado cómo aumentar su satisfacción y conseguir una base para una buena noche.

# Tenga en cuenta la curva de rendimiento

## -8ª Parte-

### **"Al que madruga, Dios le ayuda" (Refrán)**

El rendimiento de toda persona está sujeto a ciertas oscilaciones durante el día. que aparecerán según un ritmo natural. En la siguiente gráfica se representan la capacidad de rendimiento y sus oscilaciones (curva normal):

Desde luego, existen gran cantidad de variaciones individuales, influidas por los hábitos alimentarios y otras características personales. Sin embargo, fundamentalmente se puede asegurar lo siguiente:

- \* El nivel más alto de rendimiento se alcanza por la mañana. Este nivel no se volverá a alcanzar más durante el día.
- \* Por la tarde (después de comer) aparece el conocido «bajón» de media tarde, que será combatido por algunas personas a base del consumo de café cargado con lo cual sólo se logrará alargarlo.
- \* Tras una nueva subida media a últimas horas de la tarde. la curva de rendimiento cae de forma continua, para alcanzar el punto más bajo unas horas después de medianoche.

Cada uno de nosotros debe vivir con estos «bajones» de nuestra capacidad de rendimiento. Es importante que usted conozca cuál es su ritmo diario, para que pueda planear la solución de las tareas más complicadas y difíciles (obligaciones tipo A) por la mañana, durante su período de máximo rendimiento. Durante su conocido periodo de rendimiento mínimo (por la tarde) no debería usted trabajar en contra de su ritmo biológico sino intentar distraerse y dedicar esta fase a los contactos sociales y ocupaciones rutinarias (obligaciones tipo C). Durante el alza de la curva de rendimiento en las últimas horas de la tarde se puede dedicar nuevamente a actividades importantes (obligaciones tipo B).

Si mediante una organización del día. en base a la curva de rendimiento, utiliza las leyes naturales de su organismo, aumentará de forma importante su productividad, sin tomar grandes medidas o hacer grandes variaciones.

La realización de una tarea complicada y difícil, que precisa de mucha concentración. resulta mucho más fácil por la mañana que durante el período de rendimiento mínimo. cuando uno debe esforzarse dos y hasta tres veces más.

Sin lugar a dudas, trabajar largo tiempo e intensamente es contraproducente, ya que disminuye la concentración y la capacidad de rendimiento, produciéndose errores. Haga pausas. no considerándolas como una pérdida de tiempo, sino como una recarga de energía:

Investigaciones médicas relativas a este tema dieron como resultado que el mejor valor de recuperación se alcanza tras una hora de trabajo. La pausa sólo debería durar 10 minutos, ya que el efecto óptimo se consigue durante los 10 primeros minutos y después aparece una tendencia a la disminución:

\* Por lo tanto, debería incluir pausas regulares pero cortas en su plan del día.

\* El efecto regenerador de la pausa puede ser aumentado considerablemente si usted se preocupa de moverse y respirar aire fresco.

# Resérvese un 'rato tranquilo'

## -9ª Parte-

**"Los grandes acontecimientos no corresponden a nuestros momentos bulliciosos. sino a nuestros momentos de**

## **...momentos, sino a momentos momentos de tranquilidad"**

**(Nietzsche)**

Muchos ejecutivos solucionan su propio trabajo sólo tras finalizar el tiempo oficial de trabajo. Durante el día no encuentran el momento, ya que existen demasiadas interrupciones: compañeros de trabajo, clientes, visitas no deseadas, conflictos, teléfono, reuniones, etc. Una puerta permanentemente abierta es apreciada por todos, pero para el interesado supone un esfuerzo sobrehumano.

Si alguien es molestado o interrumpido continuamente durante su trabajo aparece el conocido efecto de "cuchilla", si se le distrae de su trabajo aunque sólo sea un instante. Para reemprenderlo donde lo había dejado se necesita un tiempo adicional de arranque y entrada. Si se suman estas pérdidas de rendimiento se puede llegar a perder, por esta causa, hasta un 28% de nuestro tiempo.

Para la solución de tareas muy importantes obligaciones tipo A) es de suma importancia trabajar, a ser posible, sin interrupciones.

¡Lo que se puede llegar a hacer trabajando tan sólo una hora tranquilamente, sin interrupciones! Pero. ¿Cómo conseguirlo?

En la práctica, se ha intentado introducir una hora diaria de tranquilidad o de tiempo «para uno mismo», durante el cual no se quiere ser molestado por nadie.

Si somos francos, no necesitamos estar disponibles en persona las 24 horas del día para contestar al teléfono. El negocio seguirá funcionando normalmente aunque usted se desentienda de su entorno durante una hora (¡o más!). Aunque tenga una cita con otra persona o deba tomar parte en una entrevista, no tiene porque saltarse esta regla. Tómese este tiempo de "desconexión" personal como si fuese una cita importante, posiblemente la más importante:

### **¡Una cita consigo mismo! (hora tranquila)**

En cuanto a organización, sólo debe tomar esta HORA DE TRANQUILIDAD como cualquier otra "cita importante" durante la cual usted no está para nadie:

- En su plan del día tómese la HORA DE TRANQUILIDAD como una entrevista o la visita a un cliente.
- Refúgiase para esta HORA DE TRANQUILIDAD (indicándola así a su secretaria) o cierre la puerta; cierre el despacho y diga antes que no está para nadie.

Las continuas llamadas telefónicas, consultas de compañeros o similares puede contestarlas la secretaria y convenir llamadas posteriores. Esto parecerá incorrecto, pero sus obligaciones importantes deben recibir su absoluta atención por lo menos una vez al día.

Para la planificación de nuestros momentos de tranquilidad podemos tener en cuenta los espacios de tiempo con menos y mayor número de interrupciones.

En base a esto, intente esto:

- planifique su HORA DE TRANQUILIDAD durante los espacios de tiempo con menor número de interrupciones (mañana) y solucione en este tiempo sus obligaciones más importantes (obligaciones del tipo A).
- durante las horas de frecuentes interrupciones, cuente con ellas y solucione los trabajos menos importantes (obligaciones del tipo C).

# **Delegue usted**

## **-10ª Parte-**

**"Cuando eres tú mismo el que trabaja pierdes la visión de conjunto"**

**(Refrán Croata)**

Delegación es la actividad clave de todo profesional y de todo directivo. Sus ventajas directas e indirectas son considerables.

¿Con qué argumentos a propósito de las ventajas de la delegación está usted de acuerdo?

- \* La delegación ayuda al directivo a descargar, ser y ganar tiempo para tareas más importantes (para, por ejemplo, dedicarse a la verdadera función de dirección.
- \* La delegación ayuda a aprovechar mejor los conocimientos y experiencias técnicas del colaborador en cuestión.
- \* La delegación ayuda a fomentar y desarrollar la capacidad, iniciativa, independencia y competencia del colaborador.
- \* La delegación actúa con frecuencia de forma positiva sobre la capacidad de motivación y satisfacción por el trabajo del colaborador.

La delegación es ventajosa por igual tanto para el directivo como para el colaborador y significa:

- \* autodescarga y tiempo para tareas A. y
- \* Oportunidad de desarrollarse para el colaborador (motivación).

La mayor parte de los colaboradores reaccionan positivamente cuando la delegación es correcta y adecuada, es decir, traspaso de tareas y competencias pero con responsabilidades también.

Una delegación exitosa requiere dos cosas:

- la disposición a delegar (querer)
- la capacidad para delegar (poder).

Quien no delega efectivamente no controla efectivamente el tiempo. El querer - esto es su personal decisión. El poder - a continuación ofrecemos un compendio de las reglas más importantes para que el encargo de delegar resulte un Éxito:

Checklist "Reglas de la delegación" (análisis rápido)

- ¿Qué es lo que se delega? (contenido)
- ¿En quién se delega? (persona)
- ¿Por qué debe ser él? (motivación, objetivo)
- ¿Cómo debe hacerlo? (extensión, detalles)

- ¿Cuándo debe tenerlo terminado? (fechas)

"Practique usted más la dirección por delegación"

- Decida usted objetivo por objetivo: ¿Tengo necesariamente que Llevar a cabo yo mismo esta tarea o es que no la puede realizar tan bien (o mejor) que yo un colaborador?
- Delege y también controle tareas a medio y largo plazo de su incumbencia que puedan motivar y fomentar técnicamente al colaborador
- Delege a diario tantas veces como pueda y todo lo que pueda siempre y cuando lo admita el trabajo y capacidad del colaborador
- Delege no sólo en sus colaboradores sino también en otras Secciones, tanto internas como externas (Servicios).

Una delegación eficaz precisa una buena organización del trabajo: Planifique también su delegación de tareas y controle las tareas delegadas y las fechas con un ayudante - "lista de chequeo de actividades control de tareas".

Una ayuda sencilla y práctica para delegar la constituye el "plan de acción" atribuido al general de los EE.UU. Dwight Eisenhower, recomendable especialmente cuando hay que tomar decisiones rápidas y que consisten en dar preferencia a determinadas tareas.

Las prioridades se establecerán según los criterios de

Urgencia

Importancia

Según la urgencia o la importancia de una tarea se distinguen cuatro posibilidades para valorar y solucionar las tareas. En la práctica esto significa:

- \* Las tareas que son tanto urgentes como importantes hay que dedicarse a ellas uno mismo y de inmediato (tareas A).
- \* Las tareas más importantes, pero que no son urgentes, pueden en principio esperar, pero hay que planificarlas, es decir, concluir las o delegarlas, pero controlándolas (tareas B).
- \* Las tareas que no son muy importantes pero sí urgentes deben delegarse o solucionarse por un orden (tareas C).
- \* Hay que desentenderse obligatoriamente de las tareas que no son ni urgentes ni importantes (a la papelera o al archivo).

**¡Valor para arriesgar!: Más ¡a la papelera!**

Tenga usted un poco más de valor para arriesgarse y decídase más veces por la papelera, la mejor amiga del hombre. ¡No pocas cosas de las que se dejan mucho tiempo encima de la mesa se solucionan a veces ellas solas!

# Utilice una agenda de trabajo

## -11ª Parte-

**"No basta con ir al río y querer pescar peces, hay que Llevar también una red"**

**(Sabiduría china)**

El buen manager es también un buen manager de su tiempo. Es el que ha conseguido dominar de tal manera sus actividades, que tiene tiempo para lo fundamental. El secreto del Éxito de muchos metodistas del trabajo y manager del tiempo consiste en la utilización diaria de una «herramienta» de trabajo personal con cuya ayuda se logra:

- tener una visión de conjunto sobre todas las tareas a realizar,
- planificar todos los proyectos, fechas y actividades de una forma sistemática, concreta y coordinada,
- organizar y controlar su tramitación y seguimiento.

El dietario representa una herramienta de trabajo, orden y autodisciplina. Otras denominaciones son: cuaderno de trabajo, cuaderno de planificación y éxito, dietario del éxito, dietario de la suerte, sistema de planificación del tiempo, etc. Un dietario es algo más que un calendario de fechas que nos sirva para recordar plazos y fecha el verdadero dietario contiene además: listas de actividades, prioridades, duraciones, metas y objetivos, etc., que uno mismo tenga que resolver o quiera delegar:

\* El dietario es por lo general un cuaderno de anillas, práctico, con hojas sueltas para quitar y poner y que al mismo tiempo es: calendario de fechas y entrevistas, dietario, cuaderno de apuntes, instrumento de planificación, recordatorio, registro de direcciones, herramienta de consulta, archivo de ideas, registro telefónico y herramienta de control. Como acompañante personal permanente que es, también es recordatorio escrito, oficina y despacho móvil, y minibanco de datos.

\* El dietario es la parte más importante y práctica de un sistema de planificación del tiempo coherente, es decir, el almacén de trabajo personal con todos los planes de trabajo y tiempo, formularios y listas de chequeo, precisos en nuestra labor diaria.

\* El dietario contribuye al logro de una planificación personal y exitosa de nuestro tiempo y objetivos, y también a aprovechar mejor nuestro valioso tiempo. Hace real el principio de planificación del tiempo de la escritura. Con él se tiene una visión de conjunto total y permanente de todo tipo de disposiciones, planes y proyectos de envergadura, y puede reaccionar de una forma flexible a cualquier cambio de situación.

\* Según las ofertas que ofrecen los distintos fabricantes, el dietario viene a estar estructurado como sigue:

- Sección calendario. con calendario anual y formularios de planificación, por ejemplo, planes diarios, hojas de anotaciones para los meses y semanas siguientes, etc.

- Sección de datos personales y profesionales con: Hojas para anotaciones, listas, informaciones, por ejemplo, planificación de proyectos, fechas de ferias y congresos, cifras de venta, tarifas postales, listas de libros, servicios aéreos, direcciones de hoteles, gastos e ingresos, fechas de los impuestos a pagar, archivo de ideas, checklist, hojas en blanco, etc.

- Registro con direcciones y teléfonos (ABC)

- Sección general con solapas, hojas transparentes de separación, y compartimentos para guardar Eurocheques, sellos, tarjetas de crédito y cheques, tarjeta de identificación de la Firma o Compañía, dinero, fotos, etc.

## **Comparación:**

### **Calendario de fechas/Dietario**

Un simple calendario de fechas no puede cumplir nunca las diferentes funciones de un dietario. Si comparamos lo que ofrece un calendario de fechas con lo que ofrece un dietario, rápidamente veremos las ventajas decisivas que conlleva la utilización de este último:

- Usted tiene siempre consigo todas las fechas, reuniones y entrevistas acordadas y también al instrumento de planificación, control y dirección.
- Usted tendrá siempre a mano -pues estarán claras y ordenadas- todas las informaciones que precisa. esté donde esté: de viaje, visitando a un cliente. en conferencia, en el despacho. o en casa.
- Usted tendrá siempre a su disposición checklists y otras ayudas para la planificación y toma de decisiones.
- Usted dispone, en poco espacio, de todos los datos e informaciones necesarios, de fácil acceso.
- Usted puede en cualquier momento quitar, poner, cambiar, añadir, etc., cualquiera de las partes de las que consta su cuaderno de anillas.

Los calendarios de fechas propiamente dichos, que únicamente pueden ser utilizados para notar fechas, son por tanto las sepulturas de toda planificación exitosa de tiempo. Teniendo y utilizado un dietario, se puede planificar, organizar, coordinar y realizar de una forma más racional y mejor, el trabajo diario. El dietario mejora la calidad y el resultado de nuestro trabajo. Con sólo una racionalización del 10% aproximadamente (los fabricantes prometen un 15-40% más de tiempo) es posible ahorrar a diario toda una hora de tiempo efectivo "trabajando por dietario".

Utilice y aprovechése de las ventajas que le ofrece un dietario -es la herramienta de trabajo más importante de su CONTROL DE TIEMPO PERSONAL.

# **¡Sea consecuente!**

# -12ª Parte-

Recalquemos de nuevo el último y quizás más importante aspecto:

¡Utilizando bien las técnicas de planificación del tiempo y los I métodos de trabajo, usted puede ahorrar cada día entre un 10 y un 20% de su tiempo!

Una gestión del tiempo coherente, sobre la base de los principios indicados, no sólo hará que mejoren notablemente la planificación, el control y la visión de conjunto, sino que además contribuirá a disminuir el stress diario y por ende a poder disfrutar de un sentido más optimista y positivo de la vida.

Y esto se logrará con un remedio asombrosamente sencillo y necesitando un tiempo mínimo de 8 minutos, aproximadamente, diarios.

Acostúmbrese a planificar por escrito el día siguiente al finalizar el trabajo del día. ¡Visualice el curso del día siguiente!

Piense por tanto, cuáles son las tareas más importantes a realizar al día siguiente. Fije por escrito el momento para Llevarlas a cabo.

## **Razones psicológicas**

-

- Ya camino de casa por la noche y camino del despacho por la mañana su subconsciente comienza a preparar estas tareas y sus posibles soluciones.
- Como ahora ya tiene usted ante sus ojos las tareas más importantes a realizar y las posibles soluciones a largo plazo, el nuevo día de trabajo ya no se le presentará como una sombría y pesada carga sino más bien transparente y "atacable", con plan y método.
- De esta manera no se distraerá tan fácilmente con banalidades, con cuya ayuda iba dejando para mañana cada vez más asuntos, hasta que por fin deprisa y corriendo y haciendo horas extraordinarias se deshacía de ellos, resolviéndolos no siempre como usted habría deseado.

Piense siempre que:

Un día de trabajo no tiene por qué significar "stress".

Al contrario, una tarea difícil, satisfactoriamente resuelta produce satisfacción e incluso una sensación de alivio. El stress no viene por las cosas que hemos solucionado, sino más bien por las que no hemos sido capaces de resolver: ¡lo que no acabamos acaba con nosotros! Stress es remordimiento de conciencia en muchos casos.

...y otra vez: Sea y permanezca consecuente si trabaja usted con planificaciones diarias escritas y establezca prioridades. Un dietario exige al comienzo una cierta autodisciplina como premisa, pero al fin y a la postre es rentable.

¡le deseamos más tiempo y mucho éxito!