



leader  
summaries

# Gestión Eficaz del Tiempo

## Contenido

Introducción.

Pag 1

Domesticar el tiempo.

Pag 1

Algunos mitos sobre la gestión del tiempo.

Pag 2

Poner los patitos en fila.

Pag 3

Dejar para mañana lo que se puede hacer hoy le roba el tiempo.

Pag 4

Cómo delegar eficientemente.

Pag 5

Aprender a decir no.

Pag 5

Dar vida al tiempo muerto.

Pag 6

Herramientas para potenciar la administración del tiempo.

Pag 7

Conclusión.

Pag 8

Este libro lo puedes comprar en:

[www.amazon.com](http://www.amazon.com)

Título del Libro: Time Management

Autor: Marc Mancini

Fecha de Publicación: Abril 2.003

Editorial: McGraw-Hill

Nº Páginas: 180

ISBN: 0071406107



**EL AUTOR:** Marc Mancini es profesor del West Los Angeles College y autor de 12 libros, 24 vídeos y tres CD-ROMS, tres páginas web y más de 200 artículos aparecidos en publicaciones como Los Angeles Times y Prodigy. Además, ha colaborado en programas televisivos de las cadenas estadounidenses CNN y ABC.

Mancini es también consultor y formador en el sector de los viajes, en el que ha impartido programas de formación de ventas y servicio a más de 100.000 profesionales. Algunos de estos programas han sido diseñados por él mismo y entre sus clientes se encuentran la cadena Marriott, Holland America, American Express, Lufthansa y AAA.

Su éxito como escritor sobre administración de tiempo proviene en gran medida de la variedad de actividades que ha desarrollado a lo largo de su carrera profesional.

## Introducción

A veces, especialmente cuando estamos apurados de tiempo, deseáramos que el tiempo fuese como chicle y lo pudiésemos estirar y encoger a nuestro antojo. En este resumen nos gustaría poderle proporcionar las herramientas que le permitieran hacer estas y muchas otras cosas más para administrar el tiempo; sin embargo, aún no conocemos el secreto. No obstante, en las líneas que siguen le proporcionamos algunos datos curiosos, consejos, trucos, ideas, ejercicios y

más para que aprenda a administrar su tiempo de forma tan efectiva que ya no necesite que el tiempo sea como chicle.

## Domesticar el tiempo

Posiblemente nuestra generación es hasta el momento la más productiva de la historia, pues ninguna generación anterior ha tenido ocasión de manejar datos tan variados y complejos en tan grandes cantidades como lo hemos hecho nosotros.

Por otra parte, la tecnología también ha hecho posible la rápida transmisión de datos que necesitamos para nuestro trabajo, para administrar nuestras cuentas, comunicarnos con amigos y organizar la información que recibimos en grado creciente. Si en otro tiempo en las empresas había secretarías que se ocupaban de escribir cartas, contestar al teléfono, filtrar llamadas, recordar plazos de entrega y citas a sus jefes y, asimismo, ayudaban a ordenar las labores diarias según su prioridad, hoy en día todas esas tareas las pueden realizar los propios ejecutivos, por lo que las secretarías se han convertido en asistentes administrativos y ya no prestan sus servicios exclusivamente a una persona, sino que atienden a varias simultáneamente. Esta nueva dinámica ha hecho que el tiempo se redistribuya de forma que nuestras responsabilidades han aumentado de manera paralela al progreso tecnológico: los plazos de entrega se han acortado, la cantidad de trabajo ha aumentado y en la actualidad trabajamos más horas para poder controlar tanto el volumen creciente de información, como las nuevas responsabilidades.

Una consecuencia de todo lo anterior es que más que nunca el tiempo es oro y su precio se mide en productividad. Somos dueños de nuestra productividad en la misma medida en que somos dueños de nuestro tiempo y existe una serie de técnicas que pueden contribuir a realizar el mejor uso tanto de nuestro tiempo de trabajo como de nuestro tiempo libre, reduciendo así el estrés que producen las restricciones temporales en la sociedad actual.

En Time Management, Mancini insiste en que no existe un estilo de administración del tiempo que se ajuste a todos los individuos por igual, sino que el estilo individual de cada persona debería dictar qué partes del libro le resultan útiles a cada cuál. Por tanto, antes de que podamos realizar los cambios de conducta y actitud que se requieren, necesitamos comprender nuestra relación psicológica con el tiempo.

Dentro del marco de la administración del tiempo, el entorno lo constituyen las principales personas, lugares y cosas que influyen en la manera que tienen los individuos de utilizar el tiempo. Algunos factores del entorno pueden estar fuera de nuestro control y sin embargo existen formas de vencer casi todos los obstáculos. Si usted es capaz de identificar cómo influye la conducta de otras personas en su capacidad de administrar el tiempo, conseguirá hallar la manera de cambiar dichas conductas o de moderar el impacto que éstas producen en su propia vida.

**“Somos dueños de nuestra productividad en la misma medida en que somos dueños de nuestro tiempo y existen una serie de técnicas que pueden ayudarnos.”**

**Marc Mancini**

La mayor parte de las personas tiene poco o mal definido el uso que hace del tiempo. Aunque usted tenga claro cómo debe distribuir su tiempo, un inventario de cuánto tiempo pasa realizando varias actividades le podría sorprender. Un sencillo ejercicio de diagnóstico consiste en llevar un pequeño cuaderno de notas a todas partes y anotar en el mismo qué actividades ha realizado indicando cuanto tiempo le tomó realizarlas. Tal vez prefiera limitarse a controlar sus actividades profesionales; no obstante, el experimento resultará doblemente útil si también registra las actividades que ha llevado a cabo en su tiempo personal.

El paso siguiente es analizar las anotaciones y fijarse, dentro de las labores que realiza en su trabajo y en su tiempo libre, cuáles son las dos a las que más tiempo dedica y las dos a las que menos. Asimismo, evalúe con sinceridad a qué actividades debería dedicar más tiempo y

a cuáles debería dedicar menos. Las conclusiones a las que llegue le ayudarán a identificar las áreas de su vida personal y profesional que más podrían beneficiarse de un cambio.

## **Algunos mitos sobre la gestión del tiempo**

Algunas creencias están tan arraigadas que parecen ciertas cuando no lo son. Sin embargo, su repetición o el hecho de que se escriban las hace más creíbles. En el terreno de la administración del tiempo existen mitos irreductibles similares, en los que los individuos se refugian para evitar el compromiso de vivir de manera ordenada. A continuación examinaremos cuatro de los mitos más traicioneros que podrían cruzarse en nuestro camino.

El primero es que la administración del tiempo es otra forma de etiquetar la conducta obsesiva. Una obsesión puede definirse como una preocupación excesiva por algo. Cuando una obsesión desencadena acciones que con frecuencia son extrañas y no tienen sentido, decimos que existe un desorden compulsivo. Los desórdenes compulsivos se relacionan directamente con el uso del tiempo y, aunque algunos son relativamente inocuos, otros pueden resultar dañinos. Ejemplos de ello son obsesionarse por llegar al trabajo un minuto antes cambiando el recorrido habitual o trabajar siempre en los aviones o en el transporte público. Una conducta obsesivo-compulsiva relacionada con el tiempo puede vencerse aplicando las cinco erres: racionalizar la conducta (es decir, ser conscientes de la misma), reconocer que el estrés que produce es mayor que los buenos resultados, tomar la resolución de abandonar el hábito, reemplazarlo por una conducta menos estresante y repetir las nuevas pautas hasta que sean neutras, relajantes y aceptadas.

En realidad, las conductas obsesivas aisladas de un individuo no siempre resultan problemáticas, resulta mucho más común enfatizar en exceso la importancia del tiempo.

Todo el mundo se obsesiona con el tiempo en algún momento: ¿quién no se ha alterado alguna vez esperando que el semáforo cambie de color?, ¿quién no se ha inquietado al ver que la fila de al lado de mueve más deprisa?, ¿quién no se ha sentido culpable por dejar pasar un fin de semana sin hacer nada provechoso? No se preocupe si le ha sucedido alguna vez, pero esté alerta si las situaciones mencionadas se repiten con frecuencia, ya que ello es indicativo de que se preocupa demasiado por el tiempo.

Existen también factores externos que causan ansiedad, especialmente en la sociedad actual en la que las mejoras tecnológicas han producido a los individuos una sobrecarga de información y, dado que no pueden controlar dichos factores externos, éstos se convierten en una causa de estrés. Puesto que la gente reacciona de forma diferente al estrés es conveniente que identifique su propia reacción. Según los estudios, los menos vulnerables al estrés presentan las siguientes características: tienen muchos amigos, comen a horas regulares, duermen bien, beben alcohol de forma controlada, no fuman, hacen ejercicio regularmente, toman poco café, son afectuosos, están contentos con el dinero que tienen, gozan de buena salud, sus creencias espirituales les dan fuerzas, pertenecen a un club o grupo social y no tienen exceso ni deficiencia de peso.

Según el segundo mito, la administración del tiempo apaga la espontaneidad y la alegría. Lo cual tiene su parte de verdad, pues es cierto que las ideas más productivas nos llegan de forma espontánea. Sin embargo, la gente que controla su tiempo con firmeza también sabe apreciar los momentos de felicidad que surgen espontáneamente y al mismo tiempo reconocer una oportunidad inesperada cuando se les presenta. Si en el pasado mes usted no ha tenido tiempo de realizar al menos dos de las actividades que más le gustan, necesita aprender a administrar su tiempo para poder realizarlas regularmente en el futuro. Lo mismo sucede con el trabajo, hay que fijarse como objetivo reali-

zar labores que nos gusten y nos motiven. Esto adquiere especial relevancia si es usted director, ya que con frecuencia dirige con su ejemplo y si está contento con su trabajo, contagiará a sus subordinados el deseo de sentirse realizados con lo que hacen. En una buena administración del tiempo se debe considerar la necesidad de encontrar tiempo para trabajar en metas relacionadas con el trabajo, pues la productividad no se expresa exclusivamente en función del trabajo y el tiempo: la gente es más productiva cuando hace lo que le gusta.

El tercer mito es culpar a la empresa de que no sabe organizar el trabajo, aunque nosotros como individuos sí que sabemos organizarnos. Resulta sencillo hacer comentarios cínicos sobre la empresa para la que trabajamos y refugiarnos en la creencia de que no podemos controlar el entorno laboral. Sin embargo, cuanto más control ejerce una persona sobre sus deberes y responsabilidades, más satisfactorios resultan su vida y su trabajo. Lo más efectivo en tales casos es buscar la manera de poder controlar el entorno, pero si no es factible existen otras posibilidades. Por ejemplo, si usted sufre interrupciones constantes en la oficina, pida permiso para trabajar en horarios más flexibles o pida a sus colegas que no le interrumpen durante unas horas determinadas al día. Por supuesto, algunas formas de desorden en el entorno estarán fuera de su control y en tal caso no le quedará más remedio que adaptarse o buscar otro empleo. Pero recuerde que es posible ser una isla de calma en un mar de tempestades, si consigue controlar su propia área de responsabilidad al menos.

El cuarto y último mito es el de la talla única. Muchos libros ofrecen recetas mágicas para la administración del tiempo que podrían aplicarse a cualquier persona y a cualquier situación. Sin embargo, el autor vuelve a insistir en que cada individuo debe adaptar su estilo de administrar el tiempo a sus propias necesidades fisiológicas y psicológicas. Por otra parte, existen también condicionamientos culturales que la

mayoría de estos libros obvia al dar por supuesto que todos nos guiamos por los presupuestos occidentales. Sin embargo, las empresas que tienen contacto con otros países o que cuentan con una mano de obra multicultural deben ser conscientes de que la operativa de estos es diferente. Así por ejemplo, en países como Estados Unidos, Canadá, Alemania, Suiza y los países escandinavos el trabajo se realiza de forma lineal, es decir, una persona realiza una sola labor cada vez, los horarios están bien definidos y la gente es puntual. Una empresa bien estructurada fija sus metas con claridad y la actividad comienza temprano por la mañana y asimismo termina temprano, se valora la eficiencia y se ve mal que la gente pierda el tiempo charlando con los compañeros. Sin embargo, en África, Oriente Medio, América Latina, el sur de Italia y Grecia el estilo de trabajo se caracteriza por la superposición, es decir, muchas personas realizan la misma tarea a la vez o una persona realiza varias tareas a la vez, los horarios son flexibles, la gente es impuntual y las metas son en ocasiones difusas. El ambiente laboral es más importante que la eficiencia, por lo que no es extraño que la gente otorgue gran valor a las relaciones personales que se establecen en el medio profesional. Por su parte, los japoneses muestran una curiosa mezcla de ambas ya que son puntuales, organizados y eficientes y, sin embargo, invierten mucho tiempo y esfuerzo en fomentar las relaciones sociales en el medio laboral y, aunque sus metas son claras, no suelen estar escritas ni tampoco se comunican de palabra. Aunque estereotipar no está libre de riesgos, es cierto que existen ciertas pautas de conducta que se repiten en muchos casos.

### **Poner los patitos en fila.**

Esta frase tan cursi hace referencia a la forma en que los patitos suelen nadar en fila india detrás de su mamá. En este apartado examinaremos cinco formas de ordenar las tareas según su prioridad con la

finalidad de que usted encuentre un proceso de calificación que se ajuste a su estilo. El primero de ellos es el Sistema ABC, recomendado por casi todos los expertos en administración del tiempo y utilizado por más maniáticos del orden que cualquier otro. Se trata de asignar letras a las tareas según su importancia, así la A corresponde a tareas que se deben realizar inmediatamente, las tareas B son aquellas que deberían hacerse rápido aunque no corren tanta prisa como las tareas A, las tareas C se pueden posponer sin problema y las tareas D teóricamente ni siquiera necesitan realizarse. La ventaja de este sistema es que despoja a las tareas de carga emocional; por ejemplo, tal vez lo que menos deseamos hacer son las cuentas del mes, pero si se trata de una tarea A no nos queda más remedio que hacerlas primero. Aplique este sistema a su situación actual para tener una visión clara de cómo funciona: por ejemplo, haga una lista de diez cosas que tenga que hacer mañana y ordénelas en orden de importancia calificándolas con la letra correspondiente. El Sistema ABC tiene varias aplicaciones prácticas, ya que podemos calificar las tareas que apuntamos en la agenda, las de la lista de cosas para hacer e incluso crear un sistema de bandejas en el escritorio en el que clasifiquemos documentos como A, B, C o D.

**“Una persona puede tener la obligación de lograr ciertas metas, sin embargo una multitud de emociones opuestas se cruzan en su camino.”**

**Marc Mancini**

El siguiente sistema es una variación del anterior ABC y consiste en utilizar tarjetas o post-it en las que escribiremos las tareas que tenemos pendientes, las colocaremos

todas ellas sobre la mesa y luego las ordenaremos por orden de importancia o de necesidad de acción. También podría utilizar un gran tablero magnético en el que pueda mover las tareas fácilmente. Este sistema tiene la ventaja de que puede ser utilizado por varias personas a la vez y, además, es un sistema visual que facilita una perspectiva general con un solo vistazo. El Sistema de Inventario es otra variación del ABC que parte de la idea de que la mejor forma de aprender es revisar lo que se ha hecho durante el día y aplicarlo al día siguiente, por lo cual es crucial evaluar la productividad de cada día estableciendo cada mañana lo que se desea conseguir ese día. Aunque este método no es en sí una medida que ahorre tiempo, genera cambios de conducta que ahorran tiempo.

El Sistema de Recompensa parte de la pregunta que toda persona debería formularse cuando va a comenzar a ordenar las tareas según su prioridad: “¿cuál es la recompensa?” Las tareas se ordenan según sea alta, media o baja la recompensa que obtengamos de su realización. Este sistema presenta la dificultad de que nuestras reacciones emocionales y el contexto de cada acción influyen en la decisión. Una de las formas de medir el empleo del tiempo en este sistema es averiguar cuánto dinero ganamos en una hora de trabajo y cada vez que estemos perdiendo el tiempo o alguien nos esté haciendo perder el tiempo, pensemos cuánto dinero estamos desperdiciando.

Por último, según el Principio de Pareto, en cualquier orden de cosas el 80% del valor deriva del 20% de las mismas. Por ejemplo, el 20% del correo que recibimos nos aporta el 80% de la información útil, mientras que el otro 80% es inútil y el 80% de la ropa que nos ponemos habitualmente equivale al 20% de lo que tenemos en el armario. A la hora de ordenar prioridades mucha gente utiliza este principio para sopesar la importancia relativa de ciertas actividades, ya que nos brinda una clave para cambiar nuestra conducta y al mismo tiempo crear valor.

## **Dejar para mañana lo que se puede hacer hoy le roba el tiempo**

Según los psicólogos, la gente pospone las cosas debido a algún conflicto o miedo oculto. Una persona puede tener la obligación de lograr ciertas metas, sin embargo una multitud de emociones opuestas se cruzan en su camino. Expertos en administración del tiempo han identificado las ocho razones que se aducen con más frecuencia para posponer las cosas: cuatro de ellas son internas (miedo al cambio, miedo al fracaso, dejarlo todo para el último momento y tendencia a adquirir demasiados compromisos) y las otras cuatro son externas (tareas desagradables, tareas demasiado complicadas, flujo de tareas difuso y metas difusas). Teniendo en cuenta esta información, identifique cuáles son las razones por las que usted deja para mañana las cosas que podría hacer hoy. Si es por razones internas, la lucha que debe emprender es contra usted mismo. Si por el contrario se trata de razones externas, tendrá que hacer todo lo posible por moldear el entorno en el que vive y trabaja.

Un ejercicio interesante es hacer una lista de los deberes laborales, las responsabilidades personales y los objetivos a largo plazo que ha dejado desatendidos, las tareas a corto plazo, llamadas telefónicas, unas vacaciones, etc.: se sorprenderá de todas las cosas que ha dejado de hacer. Ojos que no ven corazón que no siente, una forma subconsciente y bastante frecuente de posponer las cosas es negarse a ver lo que no nos interesa. En casos así, debemos esforzarnos por sacar al consciente todas esas cosas. Resulta curioso observar que en algún momento todos aplazamos algo, de hecho algunas empresas -como las de paquetería express o las tiendas que abren el día antes de Reyes- basan su estrategia comercial en dicho conocimiento. Sin embargo, si somos capaces de controlar esta tendencia tan corriente, habremos dado un paso de gigante para utili-

zar eficientemente el tiempo. En las siguientes líneas exponemos algunas de las estrategias más efectivas para superar las barreras y, tal vez, le motiven a poner manos a la obra comenzando a hacer las mismas cosas que ha estado posponiendo. En primer lugar, si la tarea es desagradable le recomendamos que sea la primera que realice en el día, que la noche antes la coloque en un lugar donde pueda verla, que se la pase a alguien que pueda disfrutar haciéndola o que elabore una lista de ventajas y desventajas. Si la tarea le sobrepasa, le proponemos que la divida para conquistarla, que encuentre un lugar tranquilo para hacerla y que una vez la haya comenzado no se detenga. Si el flujo de tareas resulta poco claro o no está bien planeado le recomendamos que realice un diagrama de flujos como se suele hacer en TQM (Total Quality Management). Por último, si las metas no están claras, lo mejor es volver a enunciarlas de forma explícita de forma que no nos conformaremos con decir "las ventas aumentarán de forma significativa", sino que diremos "nuestra meta es aumentar las ventas en un 12%".

Si demoramos las cosas porque estamos en un bache y tememos al cambio, existen tres soluciones que podrían funcionar bastante bien: cambiar de entorno físico (puesto que las costumbres habitan en los lugares habituales, si cambiamos de habitación cambiaremos nuestro punto de vista), cambiar rutinas y patrones (por ejemplo, tome una ruta diferente para llegar al trabajo) o simplemente no haga nada (se aburrirá tanto que sentirá la necesidad imperiosa de cambiar). Si lo que tememos es al fracaso, debemos ser valientes y recordar las palabras de Roosevelt: "lo único a lo que hay que temer es al propio temor". Si tendemos a aceptar más compromisos de los que podemos cumplir porque somos incapaces de decir no, porque deseamos caer bien o simplemente porque vivimos intensamente y tenemos intereses muy amplios, debemos ser conscientes de que nadie puede hacer todo lo que desea todo el tiempo y

poner limitaciones. Por último, si es adicto a dejarlo todo para el final sepa que es un hábito peligroso, porque trabajando a última hora se cometen más errores, no queda tiempo para corregirlos y si hubiese imprevistos faltará tiempo. Es difícil superar este vicio, pero debe convencerse de que es dañino y debe planear su tiempo utilizando alguna de las estrategias antes mencionadas: diagramas de flujo, dividir y conquistar, etc.

### **Cómo delegar eficientemente**

Algunas de las tareas que está realizando en este momento no son parte de su trabajo, por lo que le convendría delegar todas esas cuestiones que nunca deberían haberle delegado. Delegar no se limita sólo a directivos, directores y otros empleados con mando. Las tareas se pueden delegar hacia abajo, hacia arriba y también de forma lateral, dependiendo de la posición que ocupe en el organigrama la persona en la que vamos a delegar. Como regla general, delegaremos tareas que no queremos pero que otros podrían desear asumir y tareas para las que otra persona está más cualificada. Por otra parte, la delegación posee su propia filosofía económica: siempre que sea posible, delegaremos en la persona que tiene un salario más bajo y tiene una capacidad para realizar la tarea. Es una cuestión lógica el hecho de que cuando una persona está realizando una tarea que otra persona que gana menos podría realizar, se está malgastando dinero, ya que la primera debería dedicarse a cosas más importantes.

Otra forma de delegar es el outsourcing o contratación externa de servicios para ciertas tareas con la finalidad de maximizar el valor de la empresa. He aquí algunos ejemplos: gestión de bases de datos, trabajo de oficina, investigación, edición, llamadas telefónicas para dar información sencilla, hacer citas, procesamiento de textos, ventas y

marketing, programación informática.

A la mayoría de las personas les resulta difícil delegar porque temen perder control de la actividad o creen que son los únicos que pueden hacerlo bien. La manera de superar estos obstáculos es desligarse emocionalmente y ser conscientes de que la única forma de tener control es cedérselo a otra persona, ya que ello nos permitirá controlar aspectos más importantes dejando en manos de otros detalles que nos roban el tiempo. El defecto opuesto es el de delegar en exceso con el fin de huir de las responsabilidades, lo cual resulta poco motivador. Recuerde que delegar no significa abdicar.

### **Aprender a decir no**

Los operarios de telemarketing saben que a la gente le resulta difícil decir no y se aprovechan de aquellos que son educados. En algunos lugares, las llamadas que los consumidores reciben para realizar ventas por teléfono son tan frecuentes que existen empresas que se dedican exclusivamente a borrar a la gente de las listas de las empresas de telemarketing. En el entorno laboral, existen dos preguntas que debemos formularnos antes de decir que sí a algo que no termina de convencernos. La primera es qué responsabilidades conllevará el compromiso y la segunda es si consideraríamos que se trata de un buen uso de nuestro tiempo si el compromiso comenzase mañana mismo.

En caso de que la respuesta sea negativa, los psicólogos han identificado un procedimiento en cuatro pasos para que decir "no" sea seguro, diplomático y efectivo: dé una razón, sea diplomático, sugiera una recompensa y no posponga la decisión. Como ejercicio, el autor nos propone que realicemos una lista de nuestras responsabilidades actuales a las que probablemente deberíamos haber dicho no y que reflexionemos sobre cómo actuaríamos en situaciones futuras.

La sobrecarga de información es una de las cosas a las que tenemos que aprender a decir no. Para evitarla el autor recomienda que, al leer un informe, leamos primero el resumen del comienzo y ojeemos la información contenida en el informe, que nos subscribamos a publicaciones que condensan la información, que evitemos ver la televisión en tiempo real y nos decantemos por grabar los programas para evitar los anuncios, que marquemos las páginas web que más utilizamos para poder acceder a ellas con rapidez y que nos hagamos con un contestador telefónico que limite los mensajes a 60 segundos.

Las reuniones y comités son otro de los elementos que debemos manejar de forma más efectiva. El directivo medio dedica media semana a reuniones y, de ese tiempo, según varios estudios, seis horas son completamente innecesarias. Sin embargo, en muchas empresas las reuniones se han convertido en un ritual obligatorio al que resulta casi imposible negarse. Su cometido es asegurarse de que las reuniones a las que asiste hagan el mejor uso del tiempo de todos los asistentes. Para ello, haga llegar por escrito a todos los participantes el orden del día con 24 horas de antelación, asigne a la reunión una hora de comienzo y otra de finalización que sean claras, fije al menos una meta para su reunión, cubra un número lógico de tópicos, invite solamente a las partes interesadas, no convoque nunca una reunión porque sea la costumbre, no solicite nunca a un equipo de trabajo que realice una labor que podría realizar una sola persona, cree un entorno favorable a la productividad, establezca una cesta de ideas, al terminar la reunión resuma los acuerdos, asignaciones y decisiones y, por último, mediante un resumen por escrito de la reunión, haga una lista de los pasos que deberán tomarse en adelante para alcanzar las metas trazadas. Por otra parte, si usted no es la persona que preside la reunión, siempre puede ofrecerse para realizar tareas que potencien la eficiencia de la reunión, como son tomar actas o realizar el orden del día.

## **Dar vida al tiempo muerto**

En un estudio realizado recientemente se han identificado seis causas por las que los empleados pierden el tiempo de trabajo con más frecuencia: socializar, guardar las cosas en el sitio que no es, olvidarse de las cosas, las oficinas "ambulantes", los malos hábitos de lectura y la gente que nos roba el tiempo. El hecho de que socializar sea la primera causa es indicativo de que muchos jefes consideran que las relaciones sociales constituyen una pérdida de productividad y que, además, sus subordinados socializan más de lo que deberían, mientras que estos por su parte probablemente se sienten culpables de escabullirse de vez en cuando. Sin embargo, una jornada de trabajo sin contacto con otras personas puede resultar triste. Un estudio Xerox Corporation llega a la conclusión de que los empleados obtienen información más valiosa cuando salen a tomar café con sus compañeros que estudiando el manual de operaciones de la empresa. Socializar en cantidades razonables aumenta la satisfacción laboral y la moral de los empleados y, consiguientemente, también su productividad.

Existe una máxima que reza: "un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio". Se calcula que la gente emplea tres horas a la semana intentando encontrar cosas que ha perdido y la mayoría de las veces no es que estén perdidas, sino que están fuera de su sitio.

Independientemente del tipo con el que usted se identifique, para navegar en su mesa de trabajo debe seguir un estilo que refleje su proceso de pensamiento, que se ajuste a la naturaleza de su puesto y que le permita encontrar las cosas ágilmente y sin causarle estrés. Si su estilo responde a estos criterios, manténgalo; pero si no lo hace es hora de comenzar a buscar una forma diferente de organizar su espacio. Hay algunos trucos simples y evidentes que le funcionan a todo el mundo: reserve la superficie de su escritorio solamente para pro-

yectos en activo y el material de oficina que utiliza con más frecuencia; en el cajón superior guarde material de oficina, coloque el teléfono en el lado opuesto de la mano con la que escribe (si es diestro a la izquierda) para no liarse con el cable al hablar y así poder tomar notas; cree un archivo recordatorio en el cajón inferior e introduzca en él en carpetas separadas (una por cada día del mes siguiente y once más para cada uno de los meses restantes) los documentos según su fecha; fabrique en el cajón inferior un sistema archivador para los documentos más importantes; verifique que su escritorio está bien iluminado y su silla es cómoda. Independientemente de la especie a la que pertenezca, divida el escritorio en tres secciones y mantenga vacía la central para trabajar, ponga bandejas ABC en su escritorio, saque de él todo lo que no necesite de forma inmediata y al cabo de la jornada ordene y prepare el escritorio.

**"Xerox Corporation  
llegó a la conclusión  
de que los empleados  
obtenían información  
más valiosa  
cuando salían a  
tomar café con sus  
compañeros que  
estudiando el manual  
de operaciones de la  
empresa."**

**Marc Mancini**

Olvidarse de las cosas es otra de las causas por las que se pierde mucho tiempo en el trabajo. El 50% de todas las cosas que escuchamos o leemos las olvidamos en el espacio de un minuto. Si no puede acceder de nuevo a la información que necesita escribala en su agenda o en algún otro sitio al que pueda acceder con facilidad. Se tarda menos en escribir una nota que en buscar un pensamiento perdido.

Si la oficina fuera el único lugar donde trabajamos, todo sería más simple. Sin embargo, hoy en día los teléfonos son móviles, los ordenadores son portátiles y casi podríamos decir sin miedo a equivocarnos que las oficinas son ambulantes. Allá donde lleguen las tecnologías de la información, hay una "oficina". Cada vez resulta más común que la gente trabaje en los aviones, en el transporte público que les lleva al trabajo y en las colas, ya sea porque están muy ocupados, porque tienen que cumplir con un plazo de entrega o simplemente porque están aburridos. Muchos directivos se llevan alguna tarea cuando van de vacaciones y según los expertos, no es una mala costumbre si lo que hacen les gusta y no molesta a los demás.

Los directivos que tomaron parte en el estudio arriba mencionado calificaron la lectura como una de las causas más importantes de pérdida de tiempo y, sin embargo, leer es la única manera de adquirir información valiosa. Hasta que algún otro medio tecnológico lo supere, la información escrita es la mejor forma de distribuir información. Como hemos dicho anteriormente, el problema en realidad es la sobrecarga de información y las únicas maneras de plantarle cara son ojear, subrayar o leer resúmenes.

Otro problema es la gente que se extiende en sus conversaciones por teléfono o en persona, o ambos. A los que hablan demasiado por teléfono es aconsejable llamarlos cuando se sabe que no tienen mucho tiempo, por ejemplo cuando van a salir a almorzar, dejarles claro que no tenemos tiempo desde el principio, simular que algo o alguien reclama nuestra atención y decirles "lo siento, tengo que dejarte" e, incluso, localizar la llamada y luego responderles por e-mail o dejando un mensaje en su buzón de voz. A los que se extienden en exceso en persona contraataqueles quedándose de pie cuando vienen a visitarle al despacho, déjeles saber que no tiene tiempo, póngase en pie cuando esté listo para terminar la conversación, incline el cuerpo hacia la otra persona utilizando una efectiva

táctica de lenguaje corporal o, como último recurso, utilice el contraataque más seguro: póngase en pie, pida a la persona que le acompañe a hacer fotocopias, continúen la conversación mientras usted trabaja y cuando termine simplemente dígame que se alegra de haber charlado con él o con ella, déjelo allí y vuelva a su escritorio.

### **Herramientas para potenciar la administración del tiempo**

Recientemente ha hecho su aparición una amplia gama de herramientas que nos permiten administrar mejor el tiempo. Algunas de ellas son un adelanto de lo que los avances tecnológicos traerán consigo en el futuro, mientras que otras son curiosos inventos no tecnológicos como los post-it. Antes de elegir cualquier instrumento que nos ayude a administrar mejor el tiempo, ya sea electrónico o en papel, debemos responder a cinco interrogantes: ¿Lo necesito? ¿Necesito todas sus funciones? ¿Es fácil de usar? ¿Es seguro? ¿Quedará obsoleto con rapidez?

El correo electrónico es una de esas herramientas que ha resultado ser una maldición disfrazada de bendición. Cualquier ser humano que al volver de las vacaciones se haya encontrado varios centenares de correos electrónicos esperándole en el buzón, comprenderá a la perfección a qué nos referimos. La bendición es que nos permite comunicarnos de manera instantánea. Para equilibrar las ventajas y desventajas del correo electrónico, le ofrecemos algunas ideas: para empezar, no lo utilice para situaciones que requieren una cadena de envíos y respuestas como concertar una cita, para lo que resulta más eficiente hacer una llamada; sea breve consignando un solo tema por correo; en la línea en la que figura el asunto sea claro y escriba una frase que atraiga la atención; si se trata de algo urgente, llame por teléfono primero y luego envíe un e-mail o fax para reconfirmar la

conversación; NO GRITE: según la "netiqueta", escribir en mayúscula equivale a gritar, por tanto, evítelo; en lugar de reenviar el mensaje a una gran cantidad de usuarios que no lo necesitan, envíe copias tan sólo a las partes interesadas; envíe los mensajes largos como archivos adjuntos; revise su correo con regularidad pero no constantemente, es decir, no se obsesione ni se empeñe en leer cada correo cuando llega, pues es preferible hacerlo una vez cada hora o dos veces al día según la cantidad de correo que reciba; utilice programas de software que le libren del spam o publicidad no solicitada; imprima solamente la información que resulte estrictamente necesaria: por ejemplo, si se trata de una cita o un vuelo, simplemente cópielo en su agenda; haga amistad con la tecla y el icono de suprimir, pues la mayoría de los mensajes merece ir a la papelera y los que no, archívelos o reenvíelos; responda a las preguntas insertando las respuestas en el cuerpo del mensaje pero advierta primero que lo va a hacer así; revise la ortografía y la gramática de los mensajes que envíe ya que los errores hacen que parezca poco profesional; comuníquese con la gente excesivamente habladora al teléfono por medio de correo electrónico; cree una respuesta automática para notificar a quienes le escriban que está de vacaciones o en viaje de negocios; por último, declare un día sin correo electrónico: los fines de semana suelen ser los más adecuados.

Los PDA (Personal Digital Assistants), también conocidos en castellano como palm por alusión a una de las marcas de PDA más conocidas (Palm Pilot), son ordenadores de mano y representan, según se dice, el futuro de los actuales ordenadores personales tanto de sobremesa como portátiles. Para algunas personas, los PDA ya se han convertido en herramienta indispensable y las razones para usarlos que la gente aduce con más frecuencia son su tamaño compacto, su función de fijar citas y activar alarmas para avisar de las mismas, su memoria para bases de datos y agenda de

direcciones, programas de procesamiento de texto tipo Word, de hojas de cálculo tipo Excel e incluso de presentaciones tipo PowerPoint, compatibilidad con Internet, música en MP3 y algunas otras funciones dependiendo del modelo (y por tanto del precio). Los PDA también tienen sus desventajas y pueden llegar a consumir más tiempo que una agenda tradicional en papel. También es cierto que están evolucionando tan rápidamente que en algunos países como Japón ya hay revistas especializadas en PDA, que se pueden consultar para comparar precios y propiedades, así como para aprender funciones curiosas. Por otra parte, existen otras herramientas sencillas en papel que siguen y seguirán siendo esenciales para comunicarse y administrar el tiempo. Por ejemplo, a pesar de estar a la última en materia de avances tecnológicos, en las Fuerzas Armadas de Estados Unidos, para las comunicaciones internas se siguen utilizando tarjetas en lugar

de e-mail porque su pequeño tamaño requiere concisión, porque son fáciles de llevar, porque mueven a la acción y porque al estar escritas a mano potencian una comunicación abierta y comprometida. Otro punto importante para una administración efectiva del tiempo es el de archivar, pues un sistema de archivar bien organizado le permitirá guardar documentos y encontrarlos rápidamente cuando los necesite ya se trate de un sistema electrónico, de archivos colgantes, un archivo de acordeón o cualquier otro sistema de los muchos existentes. El detalle más importante es que los archivos se subdividan alfabéticamente, numéricamente, cronológicamente o por tema. Por último, la herramienta fundamental es su entorno: su escritorio, su silla, sus archivadores, las estanterías, los muros. Un entorno eficiente le hará más productivo y, sin embargo, pocos entornos se muestran tan inflexibles y difíciles de modificar como el entorno laboral.

Alguien se ha encargado ya de elegir los colores, el escritorio y el equipamiento, por lo que como mucho puede poner alguna foto de sus seres queridos, traerse una lámpara o colgar un cuadro. Sin embargo, cuanto más intenta cuidar su imagen corporativa una empresa, más estricta se vuelve con la personalización del escritorio.

## Conclusión

Tras leer este resumen se habrá dado cuenta de que tal vez no administra su tiempo tan mal como creía o tal vez esta lectura le haya dado la clave para cambiar algunos pequeños hábitos destructivos que estaban devorando su tiempo. De cualquier modo, sepa que no tiene por qué tomarlo todo al pie de la letra, pues lo importante es que cada uno incorpore aquellos detalles que se adapten a su estilo.

Si desea suscribirse puede hacerlo en [www.leadersummarries.com](http://www.leadersummarries.com) o enviar sus datos a la siguiente dirección de correo electrónico:

[suscripciones@leadersummarries.com](mailto:suscripciones@leadersummarries.com)

Si es usted el **responsable de formación** en su empresa le ofrecemos la posibilidad de hacer llegar nuestros resúmenes a los directivos que su departamento decida. Incluso tenemos la posibilidad de personalizar los resúmenes con el logotipo de su empresa y/o departamento para que esta acción formativa sea mejor reconocida por todos. También podemos integrar el contenido de nuestros resúmenes en intranets corporativas o hacerlo en una extranet. Póngase en contacto con nosotros para cualquier consulta en el email:

[corporaciones@leadersummarries.com](mailto:corporaciones@leadersummarries.com)

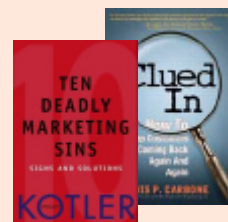


## Formulario de Suscripción



Sí, deseo suscribirme durante 1 año a Leader Summaries por sólo **149 Euros ó 195 Dólares USA**

Recibiré cada semana un nuevo libro resumido y tendré acceso gratuito a la Biblioteca de libros ya resumidos



Imprima y complete este formulario. Podrá enviarlo por fax o por email según se indica más abajo

### DATOS PERSONALES

Tratamiento \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_ Apellidos \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_ Puesto / Cargo \_\_\_\_\_

Email \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Colonia/Departamento \_\_\_\_\_

Población \_\_\_\_\_ Región/Estado \_\_\_\_\_

Código Postal \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

### DATOS DE FACTURACIÓN (si desea recibir una factura complete estos datos)

Razón social \_\_\_\_\_ NIF / RFC / RUT / RUC / CUIT \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Colonia/Departamento \_\_\_\_\_

Población \_\_\_\_\_ Región/Estado \_\_\_\_\_

Código Postal \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

### DATOS DE PAGO (seleccione un medio de pago)

\_\_\_\_\_ Tarjeta bancaria:

\_\_\_\_\_ Mastercard \_\_\_\_\_ Visa \_\_\_\_\_ AmericanExpress

Nombre del titular \_\_\_\_\_

Número de tarjeta \_\_\_\_\_


Fecha de caducidad \_\_\_\_\_


Firma y fecha:


\_\_\_\_\_

Para suscribirse imprima este formulario y envíelo **por fax** a cualquiera de los números indicados abajo. También puede enviarnos sus datos **por e-mail**: [suscripciones@leadersummaries.com](mailto:suscripciones@leadersummaries.com)


Faxes en Europa:


 España: (+34) 91 308 08 89

 Francia: (+33) 01 5301 0751


 Alemania: (+49) 0611 203 202


Faxes en América del Norte:


 USA: (+1) 646 219 8101


 Canadá: (+1) 416 760 8985

Faxes en América Latina:

 Argentina: (+54) 11 4032 1236

 Chile: (+56) 2 34 299 09

 Colombia: (+57) 1 62 855 12

 México: (+52) 55 1084 2841