



Effective Management

RESÚMENES DE GESTIÓN

Libros seleccionados y recomendados por:

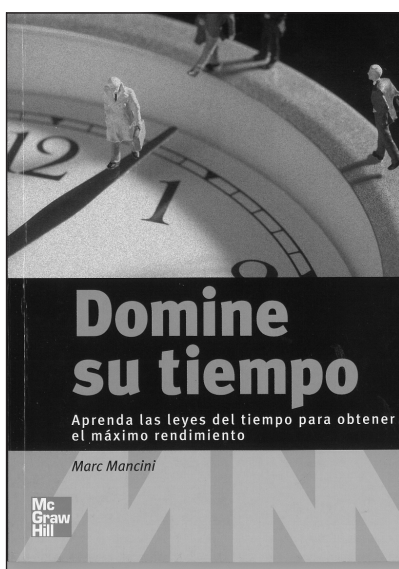
Oriol Amat, Antonio Argandoña, Josep Bertrán, Eulogio Bordas, Josep Chías, Luis M^a Huete, Esteban Masifern, Raúl Peralba, Josep M. Piqué, Franc Ponti, Luis Torras, Joan Tugores.

EFFECTIVE MANAGEMENT: RESÚMENES DE PROFESIONALES PARA PROFESIONALES

AÑO IX

Nº 204

DOMINE SU TIEMPO



Marc Mancini
154 páginas

En el lugar de trabajo de hoy en día, el tiempo no había tenido nunca antes tanto valor, ya que nunca antes se había dispuesto de tan poco. Por ello es tan importante dominarlo. Además, los beneficios de dominar el tiempo son inmensos e inmediatos,

ya que le ayudan a reducir el estrés y la frustración y a aumentar la confianza y el éxito.

“Domine su tiempo” le proporciona:

- Estrategias para utilizar las herramientas de ahorro de tiempo en cada situación.
- Técnicas de gestión para reconocer y eliminar la indecisión.
- Métodos para encaminar el trabajo hacia los objetivos del equipo sin dejar de decir no a las ideas y actividades que hacen perder tiempo.

I. DOMINE SU TIEMPO

La tecnología ha hecho posible la transmisión de cada vez mayores cantidades de datos complejos que necesitamos para realizar nuestro trabajo. Como resultado, podemos ser más productivos que cualquier generación anterior. Para conseguirlo es necesario estar alerta para los retos que todos los cambios están generando. Sin embargo, estas nuevas formas de hacer las cosas devoran el tiempo que una vez dedicamos al contenido de nuestro trabajo. Por

ello, la gestión del tiempo se ha convertido en un factor clave, ya que la productividad es directamente proporcional a nuestra capacidad de aprovechar el tiempo.

No existe un estilo de gestión del tiempo aplicable a todas las personas. Cada individuo debe reconocer en qué partes falla y realizar los cambios necesarios para gestionar el tiempo eficazmente.

Un factor importante en la gestión del tiempo es el entorno. Éste se refiere a las personas, lugares y cosas principales que afectan a la forma en que la gente conforma su tiempo. Si puede identificar las formas en las que su capacidad para gestionar su tiempo se ve disminuida por el comportamiento de los demás, es posible que pueda encontrar maneras de cambiar ese comportamiento.

La mayoría de la gente tiene un sentido poco definido de cómo invierte su tiempo. Aunque tenga un buen sentido de cómo asigna su tiempo, si hiciera un inventario de cuánto tiempo invierte en actividades varias puede que el resultado revela-

ra alguna sorpresa. Un ejercicio útil de diagnóstico podría ser llevar consigo un cuaderno durante algunos días y anotar sus actividades, indicando el tiempo que le lleva hacer cada cosa. Las conclusiones que extraiga de este ejercicio, le ayudarán a identificar las áreas de su vida profesional y personal que más se podrían beneficiar de un cambio.

II. ALGUNOS MITOS SOBRE LA GESTIÓN DE SU TIEMPO

Algunas creencias se han repetido con tanta frecuencia que pueden parecer verdaderas cuando no lo son. En la gestión del tiempo también existen mitos aparentemente inquebrantables que erosionan los compromisos reales de un estilo de vida organizado. Los cuatro mitos principales son los siguientes:

1. La gestión del tiempo no es más que otra etiqueta de conducta obsesiva. Podemos definir la obsesión como una preocupación excesiva por algo. Cuando una obsesión dispara actos, a menudo extraños, se llama compulsión. Las acciones compulsivas suelen anclarse en el tiempo y, aunque algunas son inocuas, otras tienen efectos perjudiciales.

Una conducta obsesivo-compulsiva relativa al tiempo puede vencerse a menudo mediante las acciones siguientes:

- Ser conscientes de esa conducta.
- Reconocer que produce más angustia que resultados.
- Decidir abandonar el hábito.
- Darse cuenta que no pasa nada si se abandona.
- Reemplazarlo por una conducta menos estresante.
- Repetir un nuevo patrón hasta

que se convierta en neutral, relajante y aceptado.

Todos, de una forma u otra, tenemos obsesiones con el tiempo. Por ejemplo, enfadarse con los semáforos rojos, ver como otra hilera avanza más que la suya o sentirse culpable por no hacer nada productivo los fines de semana. En principio no es problemático, pero es preciso estar alerta a estos síntomas que indican una excesiva preocupación por el tiempo.

También existen factores externos que nos presionan creándonos ansiedad. Esto se produce en la sociedad actual con tantas mejoras tecnológicas, en la que el exceso de información ha creado una ola de responsabilidades para la mayoría de trabajadores. Estos factores externos, que no se pueden controlar, generan estrés. Puesto que las personas reaccionan de forma diferente al estrés, debe identificar su grado de vulnerabilidad. Existen estudios que demuestran que la gente menos vulnerable presenta las siguientes características:

- Tienen muchos amigos.
- Comen de forma regular.
- Duermen bien.
- No fuman.
- Hacen ejercicio regularmente.
- No ocultan sus sentimientos.
- Están a gusto con el dinero que ganan.

2. La gestión del tiempo destruye la espontaneidad y la alegría. Al contrario, son las personas que no saben gestionar su tiempo las que pierden lo bueno de la vida debido a su desorganización. La gente que tiene un control firme de su tiempo es capaz de darse cuenta de que la

alegría procede de momentos espontáneos. Y pueden reconocer una oportunidad anticipada cuando la ven. Si en el pasado mes usted no se ha comprometido al menos en dos actividades que le gusten, necesita aprender a gestionar su tiempo para poder hacer regularmente en el futuro.

Lo mismo sucede con el trabajo, es importante fijarse objetivos que le gusten y le motiven. Si usted es directivo y disfruta de su trabajo, será más fácil que sus subordinados se sientan satisfechos.

La buena gestión del tiempo debe incluir encontrar tiempo para perseguir objetivos al trabajo, ya que la productividad aumenta cuando la gente disfruta con su trabajo.

3. Puede que yo sea capaz de organizarme, pero mi empresa nunca se organizará. Es fácil ser crítico con la empresa y pensar que no es posible controlar su entorno laboral. A veces, las personas temen fracasar o sienten que aceptar más responsabilidades no haría más que empeorar la situación que ya está bastante sobrecargada. Pero las investigaciones han demostrado que, con independencia de la posición que se ocupe dentro de la empresa, cuanto más control tenga uno sobre la forma en que realiza sus obligaciones y sobre las responsabilidades que tenga, más satisfactorios resultan el trabajo y la vida. Ante estos casos, lo



Título: DOMINE SU TIEMPO.

El Autor: Marc Mancini es profesor de la Universidad West de Los Angeles, reconocido consultor y ha diseñado e impartido programas de ventas y servicios a más de 100.000 profesionales.

©2004 McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U. C/ Basauri, 17 Ed. Valrealty 28023 Aravaca. www.mcgraw-hill.es. Tel. 91-180-3000 Resumido con permiso del editor.

¿Cómo suscribirse?

Incluya en una hoja de papel su petición y sus datos personales y envíela a Effective Management. Si lo prefiere, puede llamar por teléfono y le atenderemos personalmente, o ponerse en contacto por e-mail.

Si desea suscripciones adicionales podrá beneficiarse de ventajosos descuentos.

¿Cómo conseguir más de una copia de los resúmenes?

Llámenos por teléfono. Las copias sucesivas del mismo ejemplar tienen un precio preferente para Ud.

mejor es buscar la manera de lograr el control sobre su entorno. Por ejemplo, si tiene problemas con las interrupciones constantes que se producen a lo largo del día, pida permiso para trabajar en un horario más flexible o para trabajar algunos días a distancia.

Evidentemente, siempre existirán desórdenes que estarán fuera de su control; sin embargo, es posible ser una isla en calma en un mar de confusión si tomo el control de su propia área de responsabilidad.

4. Un estilo sirve para todo. Bien es cierto que existen estrategias que se pueden aplicar a todas las personas (establecer prioridades o delegar); sin embargo, muchas situaciones requieren un ángulo personalizado para el estilo de cada individuo.

III. PONGA SUS PATOS EN FILA: ESTABLEZCA PRIORIDADES

Si tratamos con cosas en una secuencia lógica, ordenadamente, estaremos seguros de conseguir eficiencia y resultados. Cuando nuestros "patitos" empiezan a despegarse de la fila y pierden el orden, es cuando empieza el peligro.

Existen cinco formas de ordenar las tareas según su prioridad. Éstas son:

1. El sistema de ABC. Se trata de asignar a cada tarea un valor: A, B o C:

- Las tareas A son aquellas que se deben hacer inmediatamente. No realizarlas puede tener consecuencias graves.

- Las tareas B son las que se deberían hacer pronto, aunque no son tan apremiantes como las tareas A. Al cabo de poco tiempo pueden convertirse en tareas A.

- Las tareas C son las que se pueden dejar de lado sin que se produzcan consecuencias.

- Las tareas D son las que ni siquiera necesitan realizarse.

La ventaja de este sistema es que ayuda a controlar las emociones que surgen ante las tareas; una vez asignadas como tareas A estamos obligados a realizarlas.

¿Qué es lo importante?

Para decidir la importancia relativa de las distintas tareas existen cinco criterios que le permitirán sopesar las tareas y luego asignarles prioridades:

1. Alto rendimiento. ¿Qué tareas producirán la mayor rentabilidad de su inversión de tiempo y energía?
2. Objetivos personales. ¿Qué tareas son críticas para sus objetivos personales y profesionales?
3. Objetivos profesionales. ¿Qué tareas beneficiarían más a su empresa?
4. Objetivos de su jefe. ¿Qué tareas le parecen más importantes a su jefe?
5. Delegación. ¿Qué tareas puede hacer solamente usted?

nadas como tareas A estamos obligados a realizarlas.

Aplicar este sistema a su propia situación le ayudará a darle un sentido más claro de su funcionamiento. Por ejemplo, haga una lista de diez cosas que le gustaría hacer mañana. Según su importancia asígneles la letra correspondiente y asegúrese de realizar las A y B.

2. El sistema de la tarjeta indexada. Es una variedad del sistema ABC y consiste en escribir sus obligaciones en una tarjeta diferente, colocarlas sobre una superficie plana y ordenarlas por importancia. También puede utilizar un tablero magnético o notas adhesivas. Este sistema presenta dos ventajas:

- Puede ser utilizado por más de una persona a la vez.
- Permite visualizar rápidamente cuál es la siguiente tarea a realizar.

3. El sistema del inventario. Es otra variación del método ABC orientado a liberar el espíritu y gran parte del tiempo más necesario, el escritor Michael LeBoeuf propone crear una lista para "no hacer" que debe incluir los siguientes elementos:

Listas para "no hacer"

Para liberar el espíritu y gran parte del tiempo más necesario, el escritor Michael LeBoeuf propone crear una lista para "no hacer" que debe incluir los siguientes elementos:

- Todos los elementos de baja prioridad, a menos que tenga tiempo de terminar los de alta prioridad.
- Cualquier cosa que pueda delegar razonablemente en alguien.
- Las demandas de su tiempo que hacen los demás y que son inadecuadas o poco reflexivas.
- Cualquier recado, que si no se hace, tenga consecuencias mínimas.
- Cualquier cosa que tenga que hacer para otros y que la persona pueda hacer por sí misma.

tado más hacia los resultados. Se fundamenta en la idea de que el aprendizaje se realiza a través de la revisión de las tareas realizadas durante el día y lo que ha aprendido con la revisión lo aplica al día siguiente.

Lo más importante de este sistema es evaluar la productividad relativa de las actividades diarias. Aunque este método no es en sí mismo una medida de ahorro de tiempo, puede generar cambios conductuales que ahorren tiempo. A medida que descubra qué actividades son más productivas, empezará a ajustar su conducta en ese sentido. Y, a medida que lo haga, empezará a quitar minutos desperdiciados de su programación.

4. El sistema de la rentabilidad.

La pregunta esencial que debe formularse a la hora de asignar prioridades es ¿cuál es la rentabilidad? Cada día que pasa, el tiempo se convierte en algo más valioso; por eso es razonable ver el empleo del tiempo como un valor financiero. Una manera de valorarlo es calcular cuánto gana en una hora, así cada vez que perdáis tiempo o nos lo hagan perder, sabremos qué cifra de dinero estamos perdiendo.

Haga una lista de actividades y clasifíquelas según su rentabilidad -alta, media, baja- que puede ser financiera o emocional.

5. El principio de Pareto. Según el principio de Pareto, en cualquier grupo de elementos, el 80 por ciento del valor se deriva del 20 por ciento de los elementos. Por ejemplo, el 80% de las ventas de la empresa provienen del 20 por ciento de sus clientes o el 80% de la información útil, proviene del 20% del correo recibido. La productividad real y el avance que suele acompañarla pudiera muy bien ser función de descubrir cómo obtener el máximo de este principio.

IV. LA DILACIÓN: LADRONA DE TIEMPO

Según los psicólogos, en la tendencia a posponer siempre existe un temor oculto que nos urge a quitarnos las cosas de delante. Una persona puede verse obligada a lograr cierto resultado, pero una multitud de emociones encontradas cortocircuitan la acción.

Los expertos en gestión del tiempo han identificado las ocho causas

más típicas de la dilación. Están clasificadas según si son internas -tienen su origen en la psiquis del indeciso- o si son externas -imposiciones del entorno-.

Dilación motivada por fuerzas externas:

1. La tarea parece desagradable.

Es la razón más común para la dilación. Estrategias para combatirla son:

a) Hacerlo lo primero del día. Si tiene que hacer una tarea que le desagrada, hágala antes de tener demasiado tiempo para pensar en ella.

b) La noche anterior poner la tarea donde no se le olvide. Cuando entre en el despacho, será difícil evitarla.

c) Busque a otro que pueda realizar la tarea y no le parezca desagradable.

d) Haga una lista de ventajas e inconvenientes. Ver las ventajas e inconvenientes en un papel disminuye la ansiedad.

e) Utilice el método del "sarrampión". Cada vez que maneje un documento con el que no quiera tratar, póngale un punto rojo. Cuando parezca que tiene el sarrampión, le llegará el mensaje.

2. La tarea parece excesiva. La tarea es tan grande y agobiante que no sabe por dónde empezar. Las estrategias a seguir son:

a) Divíde y vencerás. Dividir un trabajo grande en pequeñas partes ayuda a vencer una tarea desbordante.

b) Busque un lugar solitario para hacerla.

c) Atrape el momento. una vez se ponga en marcha no pierda la concentración.

Fuera lo inevitable

Una forma de crear motivación personal para empezar una tarea que estamos retrasando es prometerse una recompensa al finalizarla. Otra manera es reconocer las consecuencias negativas del retraso. Cuando le tiene la dilación, pregúntese si está dispuesto a sufrir las consecuencias de:

- No cumplir el plazo.
- No tener tiempo para comprobar errores.
- Realizar un trabajo de inferior calidad.
- El estrés asociado con las prisas.

3. El flujo de la tarea es poco claro o no está planificado.

Los planes desordenados son una base común para la dilación. Para enfrentarse a este problema es muy útil el sistema de control de procesos TQM. Las TQM utiliza diagramas de flujo. Éstos representan paso a paso el progreso de un proceso o sistema, utilizando líneas que conectan las etapas para indicar la dirección o el flujo. Este método aumenta enormemente la claridad del proceso.

4. Sus objetivos no están claros.

Los objetivos deben ser claros y mensurables. Por ejemplo, decir "las ventas aumentarán de forma significativa" es menos productivo y tiene menos impacto que "nuestro objetivo es incrementar las ventas en un 12 por ciento".

Dilación motivada por fuerzas externas:

5. Miedo al cambio. El temor al cambio es una reacción humana ya que el cambio nos puede llevar a situaciones no deseadas. Pero también nos lleva a posponer cambios que son útiles y beneficiosos. Para evitar la dilación, siga las siguientes estrategias:

a) Cambie su entorno físico. Los viejos hábitos subsisten en los viejos lugares.

b) Cambie sus rutinas y patrones. Tome una ruta diferente para ir al trabajo.

c) No haga nada. Pronto se aburrirá y necesitará un cambio.

6. Temor al fracaso. Un buen ejemplo es hablar en público. La gente teme cometer un error frente a un grupo grande de personas por creer que ese fallo se engrandecerá. Pero como dijo Truman Capote: "El fracaso es el condimento que da sabor al éxito".

7. Tendencia a comprometerse en exceso.

Hay mucha gente ambiciosa, entusiasta o que no sabe decir no o que hace más cosas de las que puede hacer. En el futuro, antes de encargarse voluntariamente de nuevos compromisos, emplee unos momentos en revisar los que todavía tiene pendientes.

8. Es un adicto a devorar trabajo. Si tiene la costumbre de inspirarse en el último minuto, debe saber que es peligroso, ya que la posibilidad de

cometer errores es mayor y puede aparecer una demanda inesperada y destruir la calidad de ambas tareas. Es difícil vencer esta tendencia. Puede intentarlo utilizando algunas técnicas anteriores: divíde y vencerás o la táctica del sarrampión.

V. PIEDRAS, BLOQUE, OBJETIVOS Y AGRUPAMIENTOS

Un día, un experto en gestión del tiempo que daba una conferencia a un grupo de estudiantes empresariales, llevó a cabo el siguiente experimento. Cogió una jarra de casi cuatro litros y la llenó con una docena de piedras del tamaño de un puño. Preguntó si estaba llena y todos respondieron que sí. Entonces cogió un saco de grava y fue llenando la jarra. Volvió a preguntar y ya nadie se atrevió a decir que ya estaba llena.

Efectivamente, cogió un bote de arena fina y la vertió en la jarra. Volvió a preguntar y todos dijeron que no. Finalmente, cogió un vaso de agua y lo vertió en la jarra hasta rebosar y preguntó, ¿cuál es la enseñanza de este experimento? Alguien dijo "no importa lo llena que parezca la agenda, si realmente queremos, siempre podemos encontrar un hueco para hacer algo más". No, respondió el profesor. Lo que nos enseña este experimento es que si no ponemos las piedras primero, nunca las podremos poner.

El número de cosas que hacemos y el orden en el que las hacemos debe venir determinado por el tamaño del tarro. No podemos hacerlo todo si no consideramos primero las cosas grandes.

Para poder repartir eficazmente su tiempo en bloques puede seguir las siguientes estrategias:

1. Establecimiento de objetivos.

Si pregunta a las personas que han triunfado cómo lo han conseguido, le responderán que tener metas claras. Para establecer objetivos vale la pena



emplear un gran bloque de tiempo. A la hora de fijar objetivos debe tener en cuenta que éstos deben ser: alcanzables, mensurables, por escrito, que conlleven responsabilidad y que tengan una fecha tope.

2. ¡Dejadme solo! Ciertas responsabilidades requieren algo de soledad. Sin embargo, tanto en el lugar de trabajo como el hogar son entornos de interrupciones constantes. Para solventar este problema, considere lo siguiente: identifique un momento de la semana en que haya poca probabilidad de ser interrumpido y bloquee ese espacio de tiempo para trabajar con tranquilidad. Si está en el trabajo, asegúrese de que todo el mundo sabe que son horas sagradas. Ponga en la puerta un cartel que diga "no molesten". Busque un lugar secreto para trabajar con tranquilidad. Vaya al trabajo muy pronto o quédese hasta tarde.

3. No hacer nada. No debe olvidar que trabajar más allá del nivel óptimo de energía y atención puede ser malo para uno mismo. Por ello, debe prever tiempo para no hacer nada, para relajarse y recuperar fuerzas. Un estudio reciente ha revelado que los ejecutivos que no tienen repletos todos sus bloques de tiempo son más productivos y sufren menos estrés que los que sobrecargan su planificación.

4. Agrupamiento de tareas. El término agrupamiento se refiere a la práctica de ensamblar tareas que tienen una base común. Por ejemplo, puede prever una hora del día para devolver llamadas y realizar las que tenemos pendientes. También puede usarse al revés. Es decir, las llamadas telefónicas tienden a ser más abundantes en ciertos momentos del día. Debe prepararse para recibirlas y para disponer el resto del día de acuerdo con esto.

5. Descubra los patrones. Muchos patrones sutiles y significativos subyacen bajo el flujo de los negocios. Dedicar bloques de tiempo a analizar estos patrones puede aportar

un conocimiento profundo de las formas en que se puede manejar la conducta. Puede que usted no sea capaz de controlar los patrones que definen los demás, pero puede reconocerlos y adaptar a ellos su programación.

6. Cronobiología. Es la ciencia que estudia la relación del sistema del cuerpo con el tiempo. Esta ciencia tiene implicaciones culturales para la gestión del tiempo en general y para la asignación de prioridades en particular. Según esta ciencia podemos dividir a las personas en:

- Gente de "mañana". Tienden a despertarse fácilmente y completamente alerta. Tienen una caída de energía considerable a primera hora de la tarde.
- Gente de "mediodía". Es la que mejor se adapta al horario de 9 a 5, común en algunas empresas, ya que se despierta entre las 7 y las 8 de la mañana.
- Gente de "noche". Se duermen tarde y tienden a despertarse medio dormidas.

No es fácil determinar si usted es persona de mañana, mediodía o noche. La energía puede sufrir altibajos en miniciclos a lo largo del día. Intente hacer un seguimiento durante una semana de las horas a las que se siente más alerta y con mayor energía, aquellas en las que todavía permanece despierto pero necesitaría un descanso y aquellas en las que realmente necesita un descanso. De esta manera podrá programar sus tareas de forma coherente.

VI. APRENDA A DELEGAR CON EFICACIA

Seguramente, habrá numerosas tareas que usted está realizando y que no son su trabajo, como cosas que debería delegar o cosas que nunca deberían haber delegado en usted.

La delegación presenta tres niveles según el rango que ocupe:

1. Abajo-arriba. Delegar en una persona de rango superior. Esta delegación tiene sus riesgos y debe ser muy diplomático.

2. Delegación lateral. Delegar en una persona de su mismo rango. Considere intercambiar responsabilidades si en su empresa hay la suficiente flexibilidad.

3. Arriba-abajo. Delegar en una persona de rango inferior.

Los tipos de tareas que debe delegar son:

1. Tareas que usted no quiere, pero que otros pueden querer.
2. Tareas para las que otra persona puede estar mejor cualificada.

Una regla crítica acerca de la delegación es la siguiente: siempre que sea posible, delegar tareas en la persona que gana menos pero que tiene las destrezas y la formación suficientes como para realizar la tarea.

Otra forma de delegar es el outsourcing o externalización de recursos, contratando personal para maximizar el valor de la empresa. Si una tarea que consume tiempo necesita invertir un tiempo valioso y vale menos para su empresa que lo que vale su salario, es el momento de considerar la externalización de recursos o servicios para el proyecto.

Para muchas personas delegar no es fácil. Bien porque temen perder el control o bien porque nadie puede hacerlo tan bien como yo son pensamientos que nos impiden delegar.

Delegar es difícil, pero hacerlo correctamente todavía lo es más. Las doce etapas para dominar el arte de delegar son las siguientes:

1. Identifique la tarea a delegar.
2. Dibuje sobre el papel el flujo del proyecto asignado.
3. Localice la persona adecuada.
4. Explique la asignación.
5. Explique los beneficios.
6. Explique las normas.
7. Defina la fecha de finalización.
8. Establezca el método de información.
9. Anime a plantear preguntas.
10. Dirija la comprobación del progreso.
11. Evalúe los resultados.
12. Elogie/sugiera mejoras.

Cuando delegue una tarea, asegúrese de que la persona tiene todo lo necesario para realizarla:

- Autoridad suficiente para tomar las decisiones necesarias.
- Acceso a todos los recursos precisos para la tarea.

VII. APRENDA A DECIR NO

Los expertos en telemarketing saben que es difícil decir que no y se aprovechan de la gente educada para

justificar sus interrupciones. Esto también sucede a nivel personal. Si aparte de la cortesía aceptamos todas las peticiones, seremos víctimas de elevados niveles de estrés.

En el terreno profesional existen dos preguntas vitales que debemos plantearnos antes de decir que sí:

1. ¿Qué significa este compromiso? Antes de aceptar hacer lo que sea, intente anticiparse a las responsabilidades que pueden emerger más adelante.

2. Si tuviera que aceptar este compromiso mañana, ¿se podría considerar un buen empleo de su tiempo, teniendo en cuenta su planificación?

Los psicólogos han identificado un procedimiento de cuatro fases que hace efectivo decir no:

1. Dar una razón sólida.
2. Ser diplomático. El tacto es esencial a la hora de decir que no.
3. Sugiera un intercambio. Si explica que está dispuesto a contribuir, demostrará su buena voluntad.
4. No retrase su decisión.

Una de las cosas a las que debemos aprender a decir no es a la sobrecarga de información. Para ello puede:

- Al leer un informe, lea primero el resumen.
- Suscríbase a publicaciones que resumen actos, libros o artículos.
- Evite ver la televisión en tiempo real.
- Hágase un contestador que limite los mensajes a un minuto.

Otra situación en la que debemos ser más eficaces son las reuniones y los comités. Para aumentar la productividad de las reuniones debe:

- 1. Crear un orden del día por escrito para cada reunión.
- 2. Asignar a la reunión una hora clara de inicio.
- 3. Asignar una hora de cierre oficial.
- 4. Definir al menos un objetivo para la reunión.
- 5. Ser razonable en cuanto al número de asuntos a tratar.
- 6. Invitar solamente a las personas necesarias.
- 7. Nunca programar una reunión porque sea lo habitual.
- 8. Nunca pedir a un grupo de personas que trabajen sobre algo que una sola persona podría hacer fácil-

mente.

- 9. Crear un entorno para la productividad.
- 10. Establecer una bandeja de ideas.
- 11. Al cierre de la reunión, resumir todos los acuerdos, asignaciones y decisiones.
- 12. Con un resumen por escrito, hacer una lista de lo que hay que hacer para llevar a cabo lo acordado en la reunión.

VIII. EL ARTE DE PREVENIR

La previsión es un activo muy valioso. Parece obvio, pero la verdad es que anticiparse al futuro supone conocer tanto el pasado como el presente. Usted puede mejorar de manera espectacular su capacidad de predecir los acontecimientos futuros si simplemente mantiene los ojos y los oídos abiertos. Cuanto más sepa de lo que pasa a su alrededor, más probablemente reconocerá el momento en que los acontecimientos se muevan en una dirección en que pueda afectarle.

Algunas características de las personas previsoras son:

- Hacen copia de todos los documentos que escriben o firman.
- Confirman las citas hechas hace tiempo.
- Guardan los manuales de los aparatos caseros.
- Tienen un lápiz y un bloc junto al teléfono.

Existen diversas áreas en las que la habilidad de prevenir es primordial. Un conocimiento más centrado de estas categorías le ayudará a mejorar su capacidad:

1. El síndrome de parquímetro.

Cuando aparca en zona azul, calcula el tiempo que tardará en realizar la gestión y paga en función de ese cálculo. Sin embargo, muchas veces salimos y nos encontramos con una multa, ya que, por culpa de los demás, nuestro cálculo es incorrecto. En el trabajo sucede lo mismo. Trabajos que, a priori, llevan 10 días, sólo se terminan en el plazo correcto a base de trabajar cada día hasta las tantas. Solamente existe una manera de evitar la decepción: aceptar la responsabilidad, asumir que las cosas siempre llevan más tiempo del esperado y actuar conforme a esto. ¿Significa eso empezar a llegar antes

de tiempo a sus citas o terminar las cosas prematuramente? Es posible, pero acabar antes impresiona a los jefes y llegar antes permite relajarse y preparar la cita.

2. La estrategia de la fecha tope falsa. Dé a la gente fechas finales y horas falsas, pero no les diga que lo hace, siempre podrá concedérselo magnánimamente.

3. El método de la urraca. Tenga siempre a punto recambios de material de oficina, siempre se terminan en el momento más inoportuno.

4. Jerigonzas. El argot interfiere con la comunicación precisa y crea problemas que pueden necesitar mucho tiempo en corregirse. Es mejor asegurarse de que todo queda entendido y de que usted ha comprendido a la persona con la que se está comunicando. Las jerigonzas pueden ir más allá del argot. Escasez de frases, dichos confusos y párrafos ladrados pueden cortocircuitar la comunicación. Algunas directrices para que sus mensajes sean más claros son:

- Evitar la voz pasiva.
- Reemplazar las frases negativas por positivas.
- Cambiar las frases largas en unidades cortas.
- Organizar los escritos con listas numeradas o negritas y subrayados.

5. El efecto Wallenda. Los dispositivos tecnológicos no se arreglan a ellos mismos. Cuando fallan se acabó (como el funambulista Wallenda). Cree un "plan de acción preventiva" para usted, con una lista de los elementos más importantes para los que no tenga repuesto. Identifique las formas de protección adecuadas para casos de fallo y prométase a sí mismo hacer lo necesario para poner en marcha estos sistemas de seguridad.

6. Bendito teléfono (o maldito). El teléfono puede ser la herramienta de gestión del tiempo más potente y versátil. Pero utilizado de forma inapropiada, lo que es fácil hacer, puede ser un agujero negro de tiempo.



Existen seis formas de perder el tiempo con el teléfono:

1. Hablar demasiado en cada llamada. Para evitarlo:

- Minimice la charla cuando se inicia.
- Mantenga en mínimos la conversación social.
- Escriba con antelación una lista de todos los temas que quiere tratar.
- Controle la conversación cuando llame otra persona.

2. Olvidar lo dicho. Rellene una ficha que le ayude a recordar lo hablado.

3. Entender mal el mensaje. Para evitar los malentendidos, esquematice la conversación y guarde un registro del resumen.

4. Quedarse colgado a la espera. Pasamos muchas horas en espera.

Para aprovechar estos ratos, utilice el manos libres para continuar trabajando mientras espera.

5. Quedarse en un bucle automático de respuestas. Si es un número al que llama frecuentemente procure anotar las opciones y esté preparado para marcar la opción correcta.

6. Jugar a "tú llevas" por teléfono. Hablar con personas que es difícil localizar es un infierno. Para evitarlo, procure establecer una cita con una hora exacta para llamar a esa persona.

aporta satisfacción al trabajo y, en consecuencia, aumenta la productividad. Por ejemplo, los trabajadores adquieren más información útil a la hora del café que leyendo los manuales de operaciones.

2. Las cosas fuera de su sitio. Se estima que se pierden tres horas a la semana en encontrar las cosas que se han "perdido". Las cosas no se pierden, sino que no están en su sitio. Existen dos áreas de trabajo que, cuando están desorganizadas, parecen especialmente proclives a convertirse en coladeros de tiempo: los archivos y la mesa del despacho. Independientemente de la forma en cómo usted organice su mesa –apilador, almacenador, desperdigador, tirador o clasificador– para tener éxito debe seguir un estilo que:

- Se haga eco de su proceso de pensamiento.
- Facilite la naturaleza de su trabajo.
- Le permita encontrar algo rápidamente y sin angustia necesaria.

También funcionará mejor si prueba alguna de estas sugerencias:

- Reserve la superficie de la mesa solamente para proyectos activos.
- Guarde en el cajón el material de oficina que no use frecuentemente.
- Coloque el teléfono en el lado opuesto de la mano con la que escribe.

• Cree un archivo recordatorio en el último cajón de la mesa que contenga carpetas separadas (una para cada día del mes y once para los meses siguientes). Deje las cosas en las carpetas correspondientes y cada mañana mire la carpeta del día, en la que encontrará lo que necesita saber.

3. Los olvidos. El 50 por ciento de lo que escucha o lee se olvida en un minuto. Si no puede volver a acceder a la información, escríbala en su agenda. Lleva mucho menos tiempo escribir una nota que buscar una idea perdida.

4. Los viajes y los trabajos en el aire. El despacho no es el único lugar en que se trabaja. Como parte de una estrategia de solapamiento o por puro aburrimiento, cada vez más la gente trabaja mientras viaja o hace cola. Las nuevas tecnologías lo hacen posible.

Los viajes aéreos representan el mayor sumidero de tiempo para los viajes de negocios. Para prevenir los escapes de tiempo en los viajes aéreos considere lo siguiente:

- Siempre que sea posible, escoja un vuelo que sea directo.
- Lleve el equipaje de mano para evitar perder el tiempo esperando para recogerlo.
- Adquiera un seguro de viajes.
- Si lo hay, pida un asiento cuyo acompañante esté desocupado.

5. Las lecturas. Según la encuesta, para muchos directivos, leer es una pérdida de tiempo. Sin embargo, leer es una forma eficiente de obtener información útil. Posiblemente se refieran al exceso de información, más que al acto de leer en sí.

6. Gente con demasiada cuerda. Existen varios procedimientos a utilizar con la gente que se extiende demasiado en sus conversaciones, sea por teléfono o en persona:

Por teléfono:

- Llame a esta persona cuando sepa que tiene prisa.
- Ponga de relieve las limitaciones de su tiempo al principio de la llamada.
- Haga como que algo o alguien le interrumpe.

En persona:

- Permanezca en pie mientras se encuentre en su despacho.
- Forme un ángulo con la persona. El lenguaje corporal mostrará su necesidad de ponerse a hacer otra cosa.

X. HERRAMIENTAS POTENTES PARA LA GESTIÓN DEL TIEMPO

En las décadas recientes, ha aparecido un amplio espectro de herramientas que nos permiten gestionar mejor nuestro tiempo como asisten-



IX. TAPONES PARA LOS ESCAPES DE TIEMPO

En un estudio realizado hace algunos años, los ejecutivos identificaron los seis agujeros más grandes por los que se les escapa el tiempo de la empresa:

1. El trato social. Que los encuestados indiquen el trato social como escape de tiempo sugiere:

- El trato social se practica con mayor frecuencia de la debida.
- Es probable que muchos trabajadores se sientan culpables por sus momentos de "cháchara".

Sin embargo, diferentes estudios demuestran que un día entero consagrado al trabajo es insoportable. El trato social, en cantidad razonable,

Los peligros de la multitarea

Cuatro advertencias acerca de la multitarea. No debe permitir que:

1. La multitarea le distraiga. Puede parecer bueno hacer dos cosas a la vez, pero es casi seguro que se le escapará algo.

2. La multitarea se convierta en un peligro. Conducir y hablar por teléfono es peligroso.

3. La multitarea se haga obsesiva. La sensación de que siempre tiene que estar solapando varias tareas le puede llevar a la compulsión.

4. La multitarea interfiera con otras personas. Los demás no tienen por qué enterarse de lo que está haciendo.

tes personales digitales o teléfonos móviles. A la hora de elegir algo que ahorre tiempo, plantéese las siguientes preguntas:

- ¿Lo necesito?
- ¿Necesito todas esas prestaciones?
- ¿Es fácil de usar?
- ¿Es fiable?
- ¿Se quedará pronto anticuado?

Al considerar estas preguntas con atención, podrá evaluar la utilidad del dispositivo idóneo para su estilo de gestión del tiempo. Vamos a analizar algunas de las herramientas que tenemos a nuestra disposición:

1. Las computadoras personales. Son esenciales para la empresa. Para poner a su computadora a trabajar para usted debe:

- Utilizar un programa de comprensión de archivos.
- Tener un software actualizado. Tener monitor e impresora de calidad.
- Borrar los archivos que no utilice. Hacer copias de seguridad de los datos.
- Aprender lo fundamental de los programas que utilice con frecuencia, pero sin enredarse con funciones que no necesita.

2. Correo electrónico. Es tanto una bendición porque la comunicación es inmediata y una cruz porque puede recibir miles de mensajes.

Para conseguir un equilibrio entre las ventajas e inconvenientes del correo electrónico:

- No utilice el correo electrónico para situaciones que precisen un toma y daca.
- Sea breve. Su línea de asunto debe ser clara y llamar la atención.
- Proteja su bandeja de entrada.
- Imprima solamente la información crítica.
- Responda a las preguntas insertando la respuesta en el cuerpo del mensaje.
- Compruebe la ortografía y gramática de los mensajes de salida.
- Utilice el correo con personas que hablen mucho por teléfono.
- Declare un día a la semana libre de correo electrónico.

3. Los asistentes personales digitales (PDA). Son ordenadores de mano y se les augura un gran futuro. Algunas ventajas de las agendas electrónicas sobre las de papel son:

- Tamaño compacto.
 - Capacidad de programación de citas y acontecimientos con alarmas para avisar de los mismos.
 - Capacidad de gestión de base de datos y libreta de direcciones.
 - Capacidad de búsqueda.
- Bien es cierto que también presentan desventajas:
- Pantalla con brillo insuficiente.
 - Baterías insuficientes. A veces consumen más tiempo que las agendas de papel.

4. Agendas de papel. En ninguna parte es tan crítica la facilidad de uso como en una agenda personal. Deben servir a una persona y no obligar a la persona a contraer la gestión de su tiempo para adecuarla al diseño de una agenda comprada.

5. Archivos para su trabajo. Un sistema de archivos bien diseñado permite almacenar los documentos con eficacia y encontrarlos en cualquier momento. Existen diversos sistemas; lo más importante es que el escogido se adapte a un propósito en particular.

6. Su entorno. Su escritorio, su silla, sus archivadores, las paredes, las estanterías, etc., configuran su entorno de trabajo. Un entorno eficaz le hará mucho más productivo. Sin embargo, pocos entornos pueden parecer más inflexibles y lejos de nuestro control que el lugar en el que trabajamos. Generalmente, otra persona decide por usted. Un entorno de trabajo eficiente y cómodo debe incluir:

- Una silla o sillón ergonómico.
- Una iluminación suficiente.
- La capacidad de acceso a los asuntos en curso sin tener que ir muy lejos.
- Colores relajantes. Una temperatura agradable y constante.



Effective Management, S.L.
C/ Osi, 18-20, Local 4- 08034 Barcelona (España).
E-mail: infoservi@infoservi.com
Web: www.infoservi.com

Edición: Effective Management, S.L.
Depósito legal: B-17.662-97
Impresión: Impressors de Barcelona, S.L.
Maquetación: S&R Publit, S.L.
Corrección de estilo: Antoni Vives.
Dirección Comercial: Jordi Cumillera.

La distribución de esta publicación es exclusiva de Effective Management, S.L.
Ningún texto publicado por Effective Management puede ser reproducido total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.