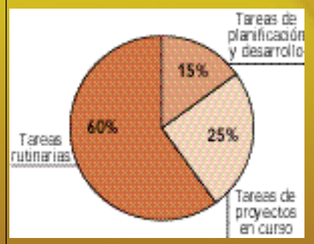
Exprime tu tiempo

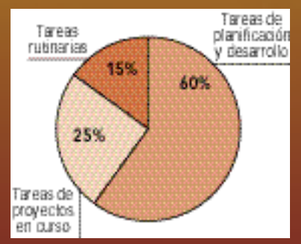
Dedicar más horas al trabajo es la salida más común y menos inteligente para aumentar nuestra productividad. Si organizas, planificas y programas tu tiempo con eficacia, tu rendimiento será mucho más efectivo.

Realizado por Javier Escudero

Distribución real



Distribución ideal



Fuente: Tim Hindle.

¿En qué perdemos nuestro tiempo?

No es cuestión de trabajar más horas, sino de aprovechar eficazmente el tiempo del que disponemos. Septiembre abre un año más la sempiterna y para muchos estresante vuelta al trabajo. Ésta puede ser la ocasión para que organices y planifiques eficazmente tu tiempo de trabajo. Como alguna vez dijo el considerado 'padre' del 'management' Peter Drucker, "no podemos esperar controlar nuestro tiempo hasta que no sepamos qué es lo que hacemos con él". Por tanto, si sabemos en qué perdemos el tiempo podremos utilizarlo con mayor eficacia y eficiencia.

La clave no está en hacer más tareas, sino en resolver con éxito las previstas

Causas de una gestión ineficaz del tiempo

La pérdida de tiempo es todo aquello que disminuye tu productividad y tu grado de eficacia", asegura **Melody MacKenzie**, de la consultora Tácticas de Utilización del Tiempo Alec MacKenzie.
Las principales causas de la pérdida de tiempo son:

Menospreciar su valor. **Robert M. Hochheiser**, experto en habilidades directivas, desmonta la célebre frase de Benjamin Franklin de que "el tiempo es oro", porque "si uno pierde dinero, siempre puede ganar más, pero el tiempo no puede fabricarse". No debemos confiar nuestra suerte a tener una segunda oportunidad porque nadie nos puede asegurar que la tengamos, en qué momento, con qué resultados y a qué precio, es decir, qué otras tareas se quedarán sin hacer por haberlo intentado una segunda vez. Hay que afrontar las tareas pensando, en principio, que ésta es la única oportunidad que tienes. "Si tratas de hacer *algo* y el resultado no se aproxima al que te habría gustado obtener, no consideres la experiencia como un fracaso. Aprovecha la situación para sacar algo en limpio. Determina por qué no lograste los resultados que pretendías y qué debes hacer de forma diferente la próxima vez", propone este experto. Si fijas un tiempo para hacer una tarea, resérvate también un pequeño tiempo para imprevistos. Por ejemplo, si *algo* lo vas a hacer en una hora, fija entre 55 y 65 minutos (para la tarea y las contingencias).

Otra vez será, pero... Recuerda que aplazar una tarea no es un pecado, aunque tiene sus inconvenientes. "La decisión de hacer *algo* en un momento determinado o dejarlo para más tarde debes tomarla sobre la base de su importancia en relación con lo que llevas a cabo, no según el volumen de tu tarea.
Si *eso* es importante, es posible que lo mejor sea acometerlo ahora mismo".

No tengo un plan. En este caso, "tomar decisiones acerca de cómo invertir tu tiempo te obligará a detenerte, pensar, determinar las cosas y empezar de nuevo. Pero si dispones de un plan, habrás fijado las opciones. No tendrás la necesidad de precisarlas cada vez que debas tomar una decisión", afirma Hochheiser.
Una hora dedicada a planificar ahorra tres en el momento de hacer lo planificado.
"Si sumas el número de dichas horas utilizando como base una semana laboral de 40 horas, el total de tiempo adicional que se logra conseguir es de cuatro meses al año", subraya MacKenzie.

Me pilla por sorpresa. Como ningún plan es perfecto, debes tener un plan B, que te permita adaptarte a situaciones imprevistas y ordene tus prioridades. Recuerda que "cada interrupción –o imprevisto– consume no sólo tu tiempo real, sino también el de recuperación para volver a centrar la atención sobre la tarea", sostiene MacKenzie.

Todo para mí. Pensar que lo podemos acaparar todo es un grave error. La solución pasa por delegar tareas, pero "no ganarás tiempo si las asignas a los demás y luego te dedicas a observarles, desconfiando de su comportamiento. Debes saber qué pasa y tus colaboradores deben mantenerte informado de los problemas o cambios en el programa", recomienda Hochheiser.

Sólo importa lo mío. Salvo que trabajes solo, dependes de lo que ocurre a tu alrededor. Si no permites que tus subordinados y compañeros controlen su tiempo y ejerces sobre ellos un control excesivo, "los forzarás a competir contigo en lugar de cooperar por el bien común. Así, si no valoras sus ideas, dejarán de comunicártelas. Sólo alcanzarás el éxito si tienes en cuenta su sensibilidad y encuentras el modo de trabajar en equipo".

Pegado al teléfono. Como no es posible atender todas las llamadas, necesitas contar con personas o aparatos que filtren éstas y decidan qué hacer. "Puedes devolver las llamadas durante una hora que te resulte conveniente", aconseja MacKenzie. También puedes *programar* las llamadas, anotando los temas de los que vas a hablar.

Pasaba por aquí y... ¿A quién no le ha sucedido que de repente le aparece un compañero, un amigo o un cliente e interrumpe su trabajo? Aunque quieras evitarlas, las visitas imprevistas surgen. Puedes encerrarte en tu despacho o decirle a tu ayudante –si lo tienes– que las filtre. Si al final se te *cuelan* en tu despacho, dile a tu interlocutor que estabas trabajando en un tema importante con fecha de entrega y proponle otro día para una nueva cita.
Javier Mañero, director de Escuela de Inteligencia, un centro de formación en habilidades, recomienda fijar con ellos, desde el principio, un límite de tiempo (1, 2, 5 minutos...) para dar por finalizada la visita. "Si viene una visita inesperada tenemos que aproximarnos a ella cuando entre o acudir a su despacho y así podrás controlar el final".

Reuniones eternas. La mayoría están mal organizadas y se alargan en el tiempo innecesariamente.

Deprisa, deprisa... "Controlar el tiempo significa más que ir a la carrera. Implica ser capaz de parar cuando uno desea detenerse, relajarse, charlar... si eso es lo que se desea", señala Hochheiser.

¡Qué tarde! Muchos retrasos en hacer determinadas tareas se deben a que nos da miedo fracasar. MacKenzie recomienda que "cuando una tarea te parezca demasiado grande o te abrume, desglósala en partes más pequeñas y fija un límite de tiempo para cada una de ellas". El autoperfeccionismo es otro motivo de demora. Lo mejor es fijar un momento para empezar y una fecha para terminar. Otra causa es cuando la tarea no nos parece interesante. "Si la posponemos, terminaremos haciéndola cuando nuestra energía esté bajo mínimos y necesitaremos dedicarla más tiempo", afirma MacKenzie. Podemos fijar una fecha para empezar y poner por escrito la compensación que vamos a concedernos, pero de la que no disfrutaremos hasta terminar.

Identifica cuáles son tus 'ladrones del tiempo' y podrás recuperar mucho.

Bla, bla, bla... También se pierde mucho tiempo charlando de cosas banales en horas de trabajo. Para ello, se pueden utilizar descansos programados, como la hora del café o las reuniones informales.

Viajes. Puedes dedicar el tiempo que utilizas cuando viajas para hacer tareas. Recuerda que no tendrás las interrupciones habituales de la oficina.

No tengas miedo a decir "no" cuando la situación lo requiera: una visita inesperada, una llamada imprevista, etc. MacKenzie recomienda escuchar atentamente la propuesta que nos hacen, asegurándonos de que comprendemos perfectamente lo que nos están pidiendo. Dí "no" de forma cortés, explica las razones de la decisión y ofrece alternativas.

Registro del tiempo

Algo tan sencillo como llevar un simple registro escrito de lo que haces te permitirá saber en qué inviertes tu tiempo. **Kerry Gleeson**, creador del Programa de Eficacia Personal del Institute for Business Technology, subraya que este registro nos permite saber quién está haciendo qué, qué funciones no están cubiertas, etc. **Peter Turla y Kathleen Hawkins**, del National Management Institute, proponen como ejercicio seguir este registro todos los días durante tres semanas. A la hora de fijar tiempos de trabajo debemos tener en cuenta el tiempo necesario para preparar, pensar, comprobar y revisar una tarea. Debemos anotar el tiempo que creemos que vamos a utilizar y el real. Esto nos ayuda a corregir errores futuros.

Hora	Tiempo empleado calculado / real		Actividad	¿Cómo puedo ser más eficaz la próxima vez?
9.00	10'	15'	Revisar el plan diario	Distraído por papeles en la mesa. **Solución:** limpiar antes de empezar.
9.15	20'	50'	Escribir carta	Empantanado en el perfeccionismo de la redacción. La próxima vez me forzaré a escribir con rapidez el primer borrador para ver si puede pasar.
10.05	5'	12'	Llamar al cliente García	Se me fue por la tangente. **Solución:** ceñirme a la lista de prioridades en las llamadas.
10.17	15'	30'	Rato para el café	Deduje que ya que no había salido a mi hora (10.15) me merecía unos minutos de más que luego se alargaron charlando. **Solución:** tener más disciplina.
10.47	5'	13'	Llamar a Pedro	Los mismos problemas de antes. **Solución:** ceñirme a la lista de prioridades en las llamadas.
11.00	30'	45'	Reunión de ventas	Cinco minutos de retraso en el inicio. Muchos hablamos en demasía. **Solución:** aclarar la hora de inicio y cuánto tiempo hablará cada uno.
11.45	5'	15'	Llamar a Compañía, S.A.	El representante no estaba. El amigo José llamo para ver qué pasaba con las entradas para el concierto. Me habló de todo. **Solución:** ceñirme a la lista de prioridades en las llamadas.
12.00	60'	90'	Reunión de I+D	Falló el proyector. El retraso me hizo perder una cita personal que tenía a las 13.00. **Solución:** revisar todos los equipos y comprar nuevos.
16.45	15'	25'	Planificar para mañana	Andrés se pasó por allí para concretar los planes para el partido de golf. Demasiadas interrupciones por teléfono. **Solución:** bloquear las interrupciones.

Fuente: P. Turla y K. Hawkins.

No Tengo Tiempo: pon un 'personal shopper' en tu vida

"En los tiempos que corren se tiene de todo menos tiempo". Ésta es la carta de presentación de No Tengo Tiempo (NTT), una empresa de Madrid creada por Ana Alonso y Ana Garrido en marzo de 2003 con algo más de 3.000 euros. "La vida se complica tanto para los profesionales que trabajan tantas horas al día que actividades como comprar ropa, buscar un detalle para un cumpleaños o alquilar su piso se convierten en obstáculos a veces insalvables.

Existe una dificultad real para combinar la carrera profesional con las tareas propias de la vida cotidiana", señalan las dos socias. El objetivo de NTT es cubrir todas las necesidades del cliente, tanto profesionales como rutinarias o de ocio. "Nuestra intención es llegar a cubrir cualquier tipo de urgencia, problema o compromiso del que el cliente no pueda o no desee ocuparse por falta de tiempo". Más información en www.notengotiempo.es

Las dos socias de la empresa No Tengo Tiempo.

Cómo establecer las prioridades

¿Cuáles son nuestros objetivos?

"Piensa en grande y actúa en pequeño". Así es como debería ser nuestra visión frente al tiempo, señala Mañero. Pero "la mayoría hace lo contrario: actúa en grande y piensa en pequeño y de ahí viene la ansiedad, la angustia, el estrés, la depresión...".
Para organizar nuestro tiempo, antes tenemos que saber cuáles son nuestros objetivos, es decir, qué es lo que queremos conseguir. Según los expertos, primero debemos apuntar alto, esto es: a largo plazo. Estableciendo nuestros objetivos a largo plazo podremos después fijar prioridades mensuales, semanales y diarias para alcanzarlos. Por ejemplo, un proyecto de fusión de tu empresa con otra, o el lanzamiento de tu compañía en el mercado internacional.
Según MacKenzie, para que un objetivo sea eficaz debe basarse en:

1 Todos para uno y uno para todos. Existen más posibilidades de alcanzarlos cuando en la elección de los objetivos han participado varias personas. La motivación ayuda a conseguirlos.

2 ¡A por ellos! Los objetivos deben suponer un reto. "Nada resulta más motivador que establecer unos objetivos que reflejen unos valores y luego decidir cómo se van a perseguir de un modo sistemático".

3 ¿Son posibles? Lógicamente, debes ser realista a la hora de seleccionar unos objetivos que sean realizables. Y en el caso de que "tengas un sueño imposible, pero que lo deseas, no lo abandones. Desglósalo en objetivos menores y realizables y comienza a perseguirlos de uno en uno".

4 ¿Los estoy cumpliendo? Debes tener la posibilidad de medir tus progresos. De esta manera sabrás si vas por buen camino.

5 ¡De ahí no pasa! Es necesario que establezcas un límite de tiempo para conseguirlos, porque caerías en el error de *aparcarlos* cuando estés aburrido, cansado o surja otra cosa que a ti te pudiera parecer urgente.

6 Ponlos por escrito. Qué mejor forma que escribir tus objetivos, tenerlos en un sitio bien visible y releerlos de vez en cuando para que no se te olviden.

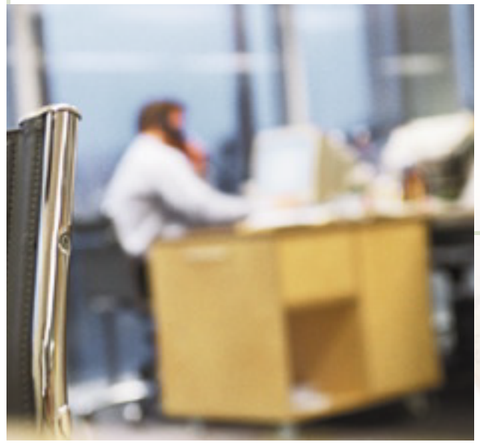
7 Flexibilidad. Las cosas no suceden siempre como a uno le gustaría y las situaciones pueden sufrir cambios. Si tus objetivos son flexibles, podrás adaptarte a ellos.
Miguel Ángel Aguirre, director de la Escuela de Negocios y Administración de Empresas (Enae) y experto en gestión del tiempo, recomienda "revisar periódicamente nuestras prioridades y objetivos y adecuar nuestro plan de acción personal si es necesario".

4 CASOS PRÁCTICOS

Hochheiser pone varios ejemplos de cómo resolver determinadas situaciones imprevistas para cumplir nuestras prioridades:

La llamada inesperada

Estás agobiado por el trabajo. Los plazos son estrictos. Recibes una llamada telefónica de un gran amigo tuyo, pero extremadamente locuaz.



Siempre hay tareas que pueden aplazarse para otra ocasión.

¿Qué haces? Decides no entrar en la conversación. Le dices que no puedes charlar ahora, le explicas tu situación y prometes llamarle cuando resuelvas los temas que más te preocupan.

Opiniones enfrentadas

Tu jefe y tú tenéis distintas formas de hacer una tarea. Tu jefe no cede e insiste en que lo hagas como él dice. Es posible que tengas razón, pero puede que no tengas forma de demostrarlo sin arriesgarte a perder tu trabajo si te niegas a hacerlo. ¿Cuál es tu prioridad: dejar claro quién tiene razón o hacer la tarea? Mientras no sea algo ilegal o carente de ética, debes optar por la segunda alternativa. Si al final se demuestra que tu jefe estaba equivocado, ganarás por partida doble: por haber hecho la tarea como te dijo tu jefe y porque tu visión era la correcta.

Omnipresente

Tienes un viaje profesional programado. Tu jefe te invita a una reunión a la que te gustaría ir, pero que coincide con tu viaje. Le comentas el problema y le propones aplazar la reunión para otro día. Pero tu jefe te explica que es muy complicado poner de acuerdo a las otras diez personas que asisten a la cita. ¿Qué haces? Tal vez no puedas cambiar el viaje, pero sí puedes pedirle a un subordinado o a un compañero que asista él a la reunión y te informe a tu vuelta. También puedes pedir a alguno de los asistentes que tome notas de la reunión y luego te las pase.

El cliente importante

Eres jefe de ventas y una tarde te llama tu cliente A para que vayas a visitarle al día siguiente. Es el mismo cliente que en ocasiones anteriores te ha prometido un gran pedido, aunque nunca lo ha hecho. Crees que esta vez puede ser y quedas en ir a la cita. Recibes otra llamada. Esta vez es tu mejor cliente, el B, que también quiere verte mañana a la misma hora. Y es de los que no ha fallado nunca. Le sugieres cambiar la hora de la cita y acudir a verle por la tarde. Pero tu mejor cliente no puede porque a mediodía sale de viaje y estará fuera del país durante tres semanas y le gustaría dejar firmado el pedido. ¿Qué haces? Es evidente que la prioridad es tu cliente B. Pero puede haber otra opción. Puedes intentar convencer a tu cliente B en ir ahora mismo a verle, incluso acompañado de tu jefe para justificarle lo importante que es como cliente para tu empresa. Aunque también puedes llamar al cliente A e intentar cambiar la cita para unas horas más tarde, argumentando de forma diplomática que te ha surgido una emergencia imprevista.

Prioriza sopesando que tus beneficios sean máximos y tus pérdidas mínimas

Lo primero es lo primero

Si ya hemos seleccionado nuestros objetivos a largo plazo, el siguiente paso es fijar las prioridades de nuestro trabajo a medio y corto plazo para conseguirlos.
Hochheiser recomienda "comparar aquello que deseas hacer con lo que ya haces o planeas hacer. Pregúntate cuánto puedes ganar en un caso y en otro; cuánto puedes perder por no hacer una cosa u otra. Considera todas tus opciones. El resultado será una lista de prioridades que te indicará qué debes hacer en primer lugar, qué en segundo término y así hasta llegar al final, en función de conseguir que tus beneficios sean máximos y tus pérdidas mínimas".
Son muchos los expertos que coinciden en señalar que la esencia misma de una gestión eficaz del tiempo descansa en hacer en primer lugar "aquello cuyo cumplimiento te produzca el mayor beneficio y dejar para el final aquello otro cuya demora te va a ocasionar menores pérdidas".

A vista de pájaro

Sin perder de vista esta idea, **Stephen Covey**, experto en liderazgo, señala que para fijar nuestras prioridades debemos planificarnos desde una visión semanal. En su opinión, "la planificación diaria nos provee una vista limitada", un primer plano, mientras que "la organización semanal proporciona un contexto más vasto de lo que realizamos, amplía la foto y nos permite ver lo que en realidad son las montañas.
Las actividades diarias comienzan a tomar dimensiones más adecuadas cuando las visualizamos en el contexto de la semana".
Covey defiende la idea de que la clave no reside en priorizar nuestros horarios, sino en programar nuestras prioridades. En este sentido, Miguel Ángel Aguirre sostiene que "lo importante no es cuántas horas trabajamos sino cuántas tareas somos capaces de finalizar adecuadamente". Es decir, no depende de cantidad, sino de calidad y de aprovechamiento del tiempo. No porque intentemos hacer más tareas vamos a conseguir antes nuestro objetivo. "Debemos asignar los tiempos a las tareas, no en función del tiempo disponible sino del tiempo necesario. Por ejemplo, una entrevista no tiene que durar una hora sólo porque la tenemos libre, sino porque consideremos necesario que debe durar una hora. Esa reflexión la debemos hacer con cualquiera de nuestras tareas: ¿cuánto tiempo considero necesario que debo dedicar?", explica Aguirre.

¿Qué hacemos primero?

Covey pone un ejemplo: "Tenemos un frasco grande y piedras del tamaño de un puño. ¿Cuántas de estas piedras caben en el frasco? Metemos piedras hasta que rebosa. ¿Está el frasco lleno? No, porque podemos meter piedras más pequeñas. ¿Cuántas? Comenzamos a echar piedrecitas y agitamos el frasco hasta que éstas van ocupando los espacios libres de las grandes. ¿Está ahora el frasco lleno? No, porque podemos rellenarlo de arena. Introducimos arena. ¿Está ya el frasco lleno? No, porque podemos verter agua en su interior. ¿Cuál es la conclusión? Si no colocamos en primer lugar las piedras grandes, nunca hubiéramos conseguido meterlas". Ahora, solo es cuestión de saber cuáles son nuestras piedras grandes, las pequeñas, la arena y el agua, y organizar las tareas por ese orden.

Pura rutina

Para Aguirre, "el control eficaz del tiempo debe ser una rutina y no una técnica puntual que aplicamos cuando estamos completamente desbordados, por lo que la planificación del tiempo es una actividad que debe acabar siendo habitual y diaria". De este modo, cada mañana debemos dedicar un tiempo a revisar nuestra agenda del día y establecer nuestra prioridad número uno.
Y al final de cada jornada debemos ver qué hemos hecho y las prioridades del día siguiente. MacKenzie propone, para priorizar tareas, que las evalúes "con respecto a su importancia a largo plazo y su urgencia a corto".

No debemos priorizar nuestros horarios, sino programar nuestras prioridades.

Lo importante y lo urgente

Señala MacKenzie que un trabajo urgente es aquel que debe hacerse de inmediato, pero eso no significa que deba ser importante. Puede ser vital para conseguir tus objetivos a largo plazo... o puede que no. En ocasiones es necesario hacer lo urgente por ese carácter de inmediatez (un compañero que se marcha de la oficina y tiene que llevarse tu informe, tienes que salir de viaje, etc.), "pero no confundas lo urgente con la importancia o de lo contrario no lograrás realizar tus objetivos", dice MacKenzie.

Para fijar la prioridad de nuestras tareas, Aguirre explica que debemos distinguir entre cuatro categorías: lo importante y urgente, lo no importante y no urgente, lo importante y no urgente y lo no importante y urgente.

Según los expertos, debemos centrarnos primero en lo importante por encima de lo urgente, con las excepciones lógicas comentadas antes.

Aunque, como señala Covey, hay gente que es adicta a la urgencia, "lo que es tan peligroso como otras dependencias. Cuanta más urgencia tenemos, menor es la importancia de lo que hacemos". Una fórmula para hallar la diferencia entre urgente e importante es preguntarse si la tarea urgente nos ayudó a conseguir un objetivo importante. "Si no fue así, es probable que pertenezca a la categoría de cosas no importantes", explica Covey.

Lo importante y urgente. Este experto pone varios ejemplos: atender a un cliente furioso o encontrarnos en una fecha tope. Ésta sería la categoría de los desafíos. Muchas actividades importantes se vuelven urgentes porque las postergamos más de lo necesario o porque nuestra planificación de actividades es insuficiente.

Lo importante pero no urgente. Ésta es la categoría de la calidad y el liderazgo personal, en opinión de Covey, porque es "donde planificamos a largo plazo, anticipamos y prevemos problemas, otorgamos poder a los demás o nos preparamos para reuniones y presentaciones importantes". Si obviamos esta fase, estaríamos inflando la anterior categoría e incrementaríamos nuestro riesgo de estrés. Dice Covey que "planificar, preparar y prevenir impiden que muchas cosas se vuelvan urgentes".

Lo urgente y no importante. Es la categoría del engaño, según Covey. Atienden a este nombre muchas llamadas de teléfono, reuniones de última hora, visitas inesperadas, etc. "Pasamos mucho tiempo en esta fase para satisfacer las prioridades y expectativas de los demás, creyendo que estamos en la primera categoría", advierte este experto.

Lo no urgente y no importante. Son las pérdidas de tiempo por antonomasia. Entraría dentro de esta categoría todo aquello que no encaje en nuestro trabajo (por ejemplo, el chismorreo en la máquina del café, navegar en Internet sin ningún objetivo, etc.). **Tim Hindle**, consultor y experto en habilidades directivas, defiende la idea de intentar equilibrar las tareas diarias con periodos de intensidad y de descanso. Por ejemplo, dedica la mayor parte del tiempo a tareas importantes o urgentes (pero no ambas cosas), haz también algunas tareas urgentes y complicadas y, cuando el tiempo te lo permita, realiza tareas no urgentes ni importantes.

Debemos equilibrar las tareas diarias con descansos.

Ejercicio práctico para priorizar tus tareas

Observa este gráfico de uso del tiempo. Adáptalo a tus tareas. Comprométete a rellenarlo como prueba, al menos durante tres días laborables consecutivos, aunque lo ideal serían cinco días para medir las prioridades de una semana de trabajo. Empieza anotando todas las horas de tu jornada laboral, las actividades que haces, el tiempo empleado para hacerlas, el grado de prioridad y un comentario de observaciones sobre la actividad realizada, poniendo aquello que podrías haber hecho o no de forma más eficaz. Respecto al apartado de prioridad, hazlo en base a los siguientes niveles: **1** muy importante y muy urgente, **2** importante o urgente, **3** tarea rutinaria, y **4** trivial.

Debes hacer los registros en el momento en que se producen para evitar olvidarte de los detalles. Debes apuntar todo lo que hagas, por muy simple que te parezca, ya que lo que intentas es determinar el tiempo que has aprovechado. Al final de cada jornada, podrás comprobar el tiempo dedicado a tu primera prioridad.

Hora	Actividad	Tiempo	Prioridad	Comentario
8.00	Hacer café, leer revista	20'	4	Puedo leer a la hora del almuerzo. 20' perdidos
8.30	Repasar plan de hoy	15'	1	Bien invertidos. Problemas para hablar con García
8.45	Llamó B.C.	15'	4	Interrupción innecesaria
9.00	Llamó S.J.	15'	4	Ídem
9.15	Reunión de personal	60'	2	Podría haber durado 30'

Fuente: M. y A. MacKenzie.

La 'hora tranquila'

MacKenzie recomienda destinar una hora al día a no atender llamadas, ni visitas, ni hablar con nadie..., es decir, aislarse para evitar interrupciones. "Si no tienes una persona que filtre las llamadas y las visitas, utiliza un contestador automático y cierra la puerta de tu despacho".

Durante una *hora tranquila* se hace el trabajo de tres horas normales repletas de interrupciones. El mejor momento es la primera hora de la mañana, que es cuando previsiblemente menos interrupciones puede haber. MacKenzie aconseja incluso poner en a puerta un cartel de "no molestar".

Peter Turla recomienda establecer un sistema de señales entre el equipo. Por ejemplo, un banderín rojo sobre la mesa que signifique "No molestar a no ser que sea una emergencia"; uno verde con "Se puede pasar", y uno amarillo o naranja con "Cuidado. Si entra, que sea para algo importante". Lo mejor es informar a las personas que habitualmente le interrumpen sobre la existencia de este método.

Para saber la importancia o urgencia de una tarea, nos preguntaremos si nos ayudará a conseguir un objetivo

De horas bajas

Hay que intercalar actividades de mayor y menor complejidad.

Trabajar al cien por cien durante todo el día no es posible. "A veces trabajamos como si fuésemos una máquina de rendimiento constante. Actuamos como si cualquier momento del día fuera bueno para cualquier actividad. Pero ni nuestro organismo ni nuestra mente tienen un rendimiento uniforme. Tenemos horas altas y otras que no lo son tanto", explica **José María Acosta**, director general de la consultora Acción Training. Saber cuándo rendimos más nos ayuda a ordenar nuestras actividades y a evitar los errores y las pérdidas de tiempo. "Si utilizamos nuestras mejores horas para realizar aquellas tareas que son más importantes, más complejas y que requieren más atención, nuestra productividad aumentará de manera ostensible. Hacemos más y los resultados son mejores", asegura MacKenzie.

Acosta recomienda que "en la programación diaria, el correo, las lecturas profesionales, las llamadas telefónicas e, incluso, el despacho con los colaboradores más próximos, pueden intercalarse con actividades que implican mayor tensión y esfuerzo intelectual. Permitirán atender mejor las unas y las otras, alternar diferentes grados de tensión y de relativo aburrimiento".

Nuestro entorno de trabajo: ¡Esto es un desastre!

A veces pasamos por alto cosas tan obvias, tan habituales en nuestro trabajo, como nuestro entorno físico laboral más cercano: nuestra mesa y nuestro ordenador. Pues una cosa como el desorden puede hacernos perder mucho de nuestro valioso tiempo. El orden es sinónimo de eficacia.

Kerry Gleeson señala que hay muchas personas que dejan recordatorios por todos lados para no olvidar lo que tienen que hacer, carpetas de informes por la mesa por miedo a perderlos, etc. "Mi consejo es que crees un lugar concreto donde colocar esas cosas y en tu mesa de trabajo tener únicamente aquello en lo que estés trabajando. Utiliza un buen sistema de calendario para recordar que tienes cuestiones que atender". Puede parecer una trivialidad, pero como recuerda Gleeson, el periódico *Wall Street Journal* publicó una vez que los profesionales de la gestión se pasan un promedio de unas seis semanas al año buscando por la oficina sus herramientas de trabajo.

Obviedades

O como recuerda Acosta, "un despacho atestado de papeles requiere posiblemente un 20% o 25% del tiempo de trabajo sólo para poder localizar los documentos que van siendo necesarios a lo largo de la jornada. Es posible que archivar un informe o guardar una carpeta dependa tan sólo de tener una grapadora o una perforadora de papel a mano. Pues, si es necesario, es mejor tenerla. Una obviedad que nos ahorrará tiempo y que restamos a otras tareas más importantes".

No vamos a hablar aquí de cómo debemos organizar el archivo físico y electrónico de nuestros documentos –ya se ha escrito infinidad de manuales sobre el tema–, pero la mejor recomendación es que utilices el sistema que mejor se adapte a las materias que habitualmente tratas, que puedas acceder a él de forma rápida y que te permita actualizarlo constantemente. No depende tanto de utilizar la última tecnología, como de que sea fácil, práctico y flexible para tu trabajo.

El orden en nuestro puesto de trabajo es sinónimo de eficacia.

Haz un programa personal de tareas

Prepara tu semana con un 'planing' diario

Hay muchas variedades y tipos de calendarios en el mercado. Utiliza la que se adapte mejor a tu trabajo. Lo recomendable es que tu calendario sea semanal, en el que se puedan ver de un solo vistazo los cinco o seis días de tu jornada laboral. Aquí te proponemos un ejemplo de planificación de lunes a viernes. El objetivo es presupuestar un vídeo para una campaña, además de las tareas complementarias que conlleva. Adapta este *planing* a tu jornada. Después de la fecha de cada día figura un apartado de "tareas" donde puedes colocar aquéllas que consideres importantes para el día. Prueba a asignarles a cada una su tiempo de realización. Cubre el resto de la jornada –el que consideres necesario– con otras tareas. Al final de cada día figura un apartado de "pendiente", que son aquellas tareas previstas que no has podido solucionar. Revisa el plan del día siguiente y asigna a cada una de ellas una nueva cita a lo largo de la semana, por orden de prioridad.

PLANIFICACIÓN DIARIA
FEBRERO / SEMANA 8 /2004

Lunes 17	Martes 18	Miércoles 19	Jueves 20	Viernes 21
Tareas	**Tareas**	**Tareas**	**Tareas**	**Tareas**
1. Presupuestar vídeo 2. Reunión de personal 3. Propuesta Fernández	Ver diapositivas	Ver presupuesto	Final vídeo Acudir a 'stand'	Nuevo informe Firmar presupuesto
Citas	**Citas**	**Citas**	**Citas**	**Citas**
8.00 Reunión de personal	**8.00**	**8.00** Visita fábrica	**8.00** Reunión	**8.00** Viaje
9.00	**9.00** Encuentro con García	**9.00**	**9.00** Anulada cita	**9.00** Anulada cita
10.00 Presupuestar vídeo	**10.00**	**10.00** Reunión ejecutiva	**10.00**	**10.00**
11.00	**11.00**	**11.00**	**11.00**	**11.00**
12.00 Comida restaurante	**12.00**	**12.00** Ver presupuesto	**12.00** Final vídeo	**12.00** Nuevo informe
13.00	**13.00**	**13.00**	**13.00**	**13.00** Ver diapositivas
14.00	**14.00**	**14.00** Mar- imprenta	**14.00**	**14.00** Firmar presup.
15.00	**15.00** Presentación Díaz	**15.00**	**15.00** Visita Juan	**15.00**
16.00 Propuesta Fernández	**16.00** Borrador final	**16.00** Llamar a J.B.	**16.00** Visitar a Jaime	**16.00** Ver resultados
17.00	**17.00**	**17.00**	**17.00** Acudir a 'stand'	**17.00**
18.00 Escribir orden día	**18.00** Edición - José	**18.00** Cóctel en Central	**18.00**	**18.00** Nuevo 'planing'
19.00 Viaje	**19.00**	**19.00**	**19.00**	**19.00**
Pendiente	**Pendiente**	**Pendiente**	**Pendiente**	**Pendiente**
Edición - José Leer artículo	Llamar a J.B. Visitar a Jaime	Encargar flores Cena 20.00	Firmar presupuesto. Necesito datos cuenta	

Fuente: M. y A. MacKenzie.

Asistentes personales (PDA)

Sin olvidar, como recomiendan los expertos, que la elección de tu agenda personal no debe basarse tanto en que cuente con las últimas aplicaciones tecnológicas del mercado como en que se adapte a tus necesidades, las agendas electrónicas o PDA (en sus siglas inglesas) son una buena opción. Estas máquinas suelen ser pequeñas, muy manejables y permiten incorporar programas de *software* con los que hacer tus tareas y después *volcarlas* en el ordenador de tu oficina. Pero si no las has utilizado habitualmente, te resultarán algo complicadas y necesitarás familiarizarte con sus prestaciones para que no acaben arrinconadas en un cajón. Destacamos tres modelos de agenda electrónica por su precio y versatilidad:

Palm Zire: Desde 99 euros. Es una de las agendas electrónicas más pequeñas y baratas del mercado. Permite guardar miles de direcciones, notas y citas. Puedes configurar alarmas y recordatorios. También puedes guardar copias de seguridad.

Axim X30 de Dell Computer: Desde 189 euros. Permite acceder a Internet y utilizar el *e-mail*. Tiene una capacidad de hasta 64MB de memoria SDRAM. Con pantalla táctil TFT QVGA a color de 3,5 pulgadas y 16 bits.

Hp iPAQ h1930: Desde 264 euros. Es perfecta para llevar un diario, organizar tu listado telefónico y guardar anotaciones. Permite acceder a Internet y, al igual que las anteriores, transferir las tareas a tu ordenador personal. Más datos: www.es.kelkoo.com, y en www.softonic.com

Utiliza un 'planing' en el que puedas ver de un solo vistazo los cinco o seis días de tu jornada

Planifica tu agenda de trabajo

Ya has definido tus objetivos y has establecido tu lista de prioridades por orden de importancia para alcanzarlos. El siguiente paso es confeccionar un plan personal de tareas. Éste "debe definir claramente cuáles son las responsabilidades, prioridades y objetivos de nuestro cargo. Debe responder a ¿qué tengo que hacer?, ¿cuándo lo tengo que hacer?, ¿qué tiempo considero necesario invertir?, ¿cómo lo tengo que hacer?, ¿dónde lo tengo que hacer?, ¿puedo delegarlo?, ¿es urgente?, ¿es prioritario?", explica Miguel Ángel Aguirre.

Por escrito

Para que no olvides ningún detalle debes poner por escrito tu programa. Eso te permitirá consultarlo con facilidad y regularidad. Utiliza la tradicional fórmula del calendario. "No lo escojas por su complejidad tecnológica, por la calidad de su impresión o por los materiales con que está fabricado. El calendario debe adecuarse al modo en que proyectas emplearlo", explica Hochheiser. Es decir, si pretendes colocarlo en un sitio bien visible de tu oficina para acudir a él cuando lo necesites, llevar una agenda electrónica diminuta en el bolsillo no es lo más correcto. Otra cosa es que decidas llevar una copia de tu plan en una agenda de bolsillo –electrónica o no– que puedes consultar cuando no estés en la oficina.

Cada semana

Hochheiser señala que tu calendario "ha de permitirte ver simultáneamente los cinco días de cada semana de un vistazo". Podrías utilizar calendarios fragmentados por días, pero eso te obligaría a pasar páginas para buscar datos de cada día. Las posibilidades de que olvidemos algo aumentan. Gleeson apuesta por la planificación semanal porque "los sucesos cambian con rapidez y la mayoría de la gente no puede planear los detalles con un mes de anticipación. Puedes dividir el trabajo de la semana en porciones manejables que puedas hacer cada día, sabiendo diariamente que estás trabajando hacia un objetivo más amplio".

Anota las horas

"Utiliza siempre verbos en infinitivo, para incitar a la acción: llamar, escribir, hacer, estudiar, etc.", aconseja **Jesús Mondría**, consultor experto en la mejora de procesos. Habrá algunas actividades que puedas resolver en minutos (hablar por teléfono con un cliente), otras en horas (una reunión) y otras necesitarán varios días (elaboración de un proyecto). Fragméntalas de forma que te permitan acabarlas en un límite de plazo. Cuando las coloques en tu calendario semanal, destaca las prioridades por importancia. Por ejemplo, puedes utilizar el sistema de **1** muy importante y muy urgente, **2** importante o urgente, **3** tarea rutinaria, y **4** trivial. Pero puedes utilizar otros, por ejemplo, con letras o símbolos. Emplea el que te resulte más cómodo para tu trabajo.

Tiempo para todo

Intenta no ajustar los tiempos entre una tarea y otra. Reserva unos pocos minutos para analizar tu siguiente actividad, para tomarte un minidescanso o para desplazarte de un lugar a otro (de tu despacho a la sala de reuniones, a visitar a un cliente o a comer en un restaurante).

Controla los 'ladrones'

Fija un tiempo de tu jornada para resolver algunos de los denominados "ladrones del tiempo", como las llamadas telefónicas programadas y el correo. "¿Por qué programar estas tareas? Porque si las atiendes a medida que se presenten, constituirán interrupciones constantes que te obligarán a apartar tu mente del trabajo y volver después a él", recuerda Hochheiser. Después de cada jornada –además de ver el plan del día siguiente– revisa lo que has hecho hoy y comprueba si has cumplido los plazos. Anota todos los cambios que haya sufrido tu horario y los motivos. Esta información te servirá para ajustar mejor los tiempos de tus próximos planes. Si alguna tarea prevista ha quedado pendiente, analiza su nivel de importancia y búscale sitio en los próximos días. Eso te obligará a reformar tu calendario. No olvides que el diseño de tu plan debe ser flexible para que se adapte a los cambios generados por ti o por causas externas (te ha fallado un cliente, el producto que esperabas no ha llegado, la reunión se ha suspendido o tu avión se ha retrasado). Además de tu plan diario –dentro del plan semanal–, los expertos recomiendan diseñar también un plan mensual. En él debes anotar los acontecimientos clave del mes siguiente como fechas límite, nuevos proyectos, reuniones previstas, etc.

Busca un hueco, a lo largo de la semana, para las tareas pendientes.

Sácale partido a tus reuniones

Organízalas de forma eficaz

Ejercicio práctico: test de reuniones

Jesús Mondría ha elaborado un test para valorar la eficacia de las reuniones. Contesta a todas las preguntas, rodeando con un círculo la respuesta que más se aproxime a tu caso. Suma todas las respuestas. "Sería malo obtener menos de 30 puntos", afirma este experto. En ese caso, revisa el proceso o método que seguís en vuestra empresa para convocar, organizar y celebrar reuniones.
Mondría recomienda que "siempre que exista una alternativa, se debe renunciar a la convocatoria. El coste de celebrar una reunión es altísimo". Además, aconseja que siempre asista el menor número razonable de personas, porque "un número superior a ocho es difícilmente manejable. Entre dos personas se producen dos canales de comunicación; entre ocho, 56 canales". Y a no ser que haya una severa disciplina de trabajo, los resultados de éxito son escasos.

	No, nunca	A veces	Sí, siempre
1• Cuando participas en una reunión, ¿tienes claros los objetivos de la misma?	0	1	2
2• ¿Queda claro quién debe asistir y qué hay que llevar para cada objetivo?	0	1	2
3• ¿Conocen todos la agenda de la reunión?	0	1	2
4• ¿Conocen todos la fecha, la hora y el lugar?	0	1	2
5• ¿Se plantea si hay formas alternativas, mejores, que convocar una reunión?	0	1	2
6• ¿Asisten todos puntualmente?	0	1	2
7• ¿Se comienza a la hora prevista?	0	1	2
8• ¿Es adecuada la agenda a los objetivos?	0	1	2
9• ¿Se respeta la agenda de la reunión?	0	1	2
10• ¿Se permiten llamadas telefónicas, interrupciones y salidas?	2	1	0
11• ¿Se dialoga o se charla sobre temas ajenos a la agenda de la reunión?	2	1	0
12• ¿Vuelven a su trabajo los participantes cuya asistencia ya no es necesaria?	0	1	2
13• ¿Se resumen y anotan todas las decisiones?	0	1	2
14• ¿Se levanta acta de lo acordado?	0	1	2
15• ¿Reciben todos los asistentes copia del acta?	0	1	2
16• ¿Se fijan responsabilidades para ejecutar lo acordado?	0	1	2
17• ¿Se establece cómo controlar quién, cómo y cuándo se realiza lo acordado?	0	1	2
18• ¿Se evalúa la reunión realizada, lo que salió bien o mal, y el coste?	0	1	2
19• ¿Se comunica la fecha y la hora de la próxima reunión?	0	1	2
20• ¿Existe un modelo de documento o plan de reuniones para cumplir con todos los puntos anteriores?	0	1	2
TOTAL			

Fuente: J. Mondría.

A cuántas reuniones improductivas has acudido? Seguro que a más de una. **Robert Miller**, experto en habilidades directivas, recuerda un estudio que estima que cada año se pierden en EE UU 37.000 millones de dólares a causa de reuniones mal gestionadas.
Para que una reunión sea productiva, debes tener en cuenta:

¿Por qué?
Según Miller, debes preguntarte cuál es el objetivo, qué pretendes conseguir con la reunión. Además, Hochheiser recomienda que "prepares tema por tema un orden del día de lo que ha de discutirse y señales el tiempo que se dedicará a cada uno".

¿Cuánto te cuestan?
Calcula el coste del tiempo que supone la reunión: suma una hora de trabajo tuya y de cada uno de los asistentes y multiplícalas por el tiempo que dura la reunión. También debes calcular el coste del tiempo que has empleado en preparar los contenidos –así como el de tus colaboradores, si los has tenido– y el que ha gastado el resto de participantes. Después decide si es rentable convocarla.

¿Qué tipo de reunión?
Miller diferencia dos tipos: las mesas redondas y las informativas. "En las primeras se produce una interacción entre los asistentes, que exponen ideas y opiniones, aportan información y, a veces, toman decisiones mediante votaciones. Algunos ejemplos son las de departamento, las creativas y las de resolución de problemas. En las segundas, una o dos personas exponen un tema a un grupo de oyentes. No hay mucha interacción, excepto el turno de ruegos y preguntas. Algunos ejemplos son la presentación de ventas y las sesiones de formación".

¿A quién invito?
Sólo a los que tengan algo concreto que aportar y a aquellos que van a recibir la información que quieres transmitir. "Lo de 'lo mejor será llamar a todo el mundo, para encontrar a alguien que aporte algo interesante' es una pérdida de tiempo", señala Miller. Evita convocar a alguien simplemente por su cargo. A no ser que aporte un conocimiento experto en el tema.
En el caso de que el invitado seas tú y el tema no te competa, "explícaselo a tu jefe y pregúntale si es necesario que asistas o que continúes trabajando en tu prioridad número uno", subraya MacKenzie.

¿A cuántos?
Un estudio del Centre for Advanced Studies in Behavioral Sciences, de Palo Alto (California), concluye que cuanto más numeroso es el grupo, más tiempo tarda en tomar decisiones, y éstas son idénticas a las que adoptan otros grupos menos numerosos. En una mesa redonda, el número de asistentes nunca debe ser mayor de doce. Debemos buscar un número impar para evitar los empates.

¿Con cuánto tiempo debo programarla?
Si el objetivo de la reunión tiene una fecha límite, parte de ésta y cuenta hacia atrás: "El informe debe presentarse a finales de mes. Necesitaremos una semana para preparar los documentos después de la reunión, tres días más para que yo los revise, una semana para que el personal prepare la reunión. Por tanto, la convocatoria debe ser el día X", explica Miller.
Antes de fijar la fecha definitiva, pide a los futuros asistentes que confirmen su presencia. "Evita fijar reuniones al principio o al final de la semana, en días festivos o en puentes", recomienda este experto. Las reuniones, mejor por la mañana. Son más productivas. También debes evitar combinar reunión y comida o fiesta. Si no hay más remedio, intenta que coincida con el desayuno. Si pretendes que los asistentes cenen o tomen una copa después de la reunión, el lugar de ambos actos debe ser diferente. Además, debes separar y distinguir los temas de conversación.

¿Dónde la celebro?
El lugar elegido debe ser de fácil acceso y con las comodidades adecuadas de material y ambientales.

¿Cuánto dura?
Algunas reuniones duran minutos; otras, horas. En el caso de que dure más de una hora es conveniente intercalar descansos de diez minutos. En cambio, si la reunión supera las dos horas, "significa que se ha planteado un objetivo demasiado ambicioso para una sola sesión. La relación coste-eficacia se deteriora y es preferible considerar dos o más sesiones", subraya Miller. Hochheiser recomienda que se "indique de antemano cuándo concluirá".

¿Cómo me preparo?
El último paso previo consiste en preguntarte qué información necesitas y dónde puedes conseguirla, cuánto tiempo necesitas para prepararte y si necesitas ayuda.

Valora si el coste de la reunión merece la pena.

Cómo dirigir una reunión con cabeza

Ha llegado el día y la hora fijados con antelación para la celebración de la reunión. Todo está controlado: el objetivo, el orden del día, los asistentes, los ponentes, el material... Pero ¿quién la dirige? Para que todo se desarrolle correctamente y no se produzcan pérdidas de tiempo, alguien tiene que ser el maestro de ceremonias: la persona que convoca la reunión o aquella en la que hemos delegado. Miller recomienda:

Con la cartilla leída.
Acude con los informes y documentos redactados y leídos.

Cada cosa en su momento.
Primero debes explicar a los participantes el motivo de la reunión –los objetivos– y exponer tus ideas, datos o propuestas. Después, da paso a la discusión de los temas y a la presentación de propuestas de los participantes. A continuación, llega el momento de la toma de decisiones. Y por último, debemos poner en práctica lo que se ha decidido entre todos. Es decir, asignar tareas y fijar un plan de actuación para conseguir lo que se ha acordado.

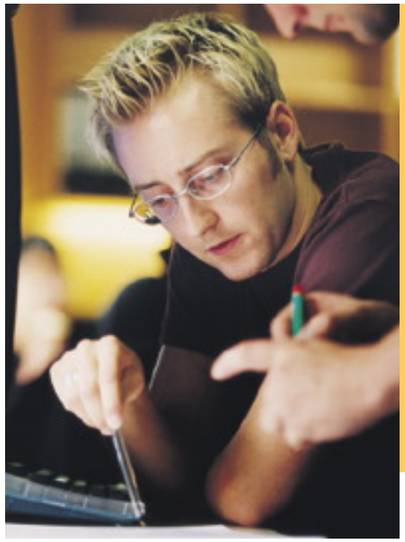
Según Hochheiser, la reunión debe comenzar a la hora fijada. Antes de empezar debes recordar a los asistentes que el tiempo es limitado y que sólo se van a tratar los temas fijados en el orden del día. "Cierra la puerta para que no entren otros e interrumpan". Durante el desarrollo de la reunión, avisa a cada orador del tiempo que le resta para que finalice su intervención. Toma nota de todo lo que se habla, prepara un resumen de las conclusiones a las que habéis llegado y reparte copias entre los asistentes.

En una reunión se respetarán la puntualidad, los temas del orden del día y los límites de tiempo para cada orador

Delega tareas y responsabilidades

El tiempo que invirtamos en enseñar a otros cómo se realiza un determinado trabajo nos ahorrará mucho tiempo en el futuro

¿Qué pasa cuando delegan en ti?



Los expertos consideran que lo más eficaz es trabajar en equipo.

Peter Turla y Kathleen Hawkins, del National Management Institute, enumeran varios aspectos que debes tener en cuenta si la persona en la que han decidido delegar eres tú:

● Cerciórate del grado de autoridad que se te ha asignado para hacer las tareas.

● Siempre que puedas, ofrece a tu jefe soluciones a los problemas que surjan durante la realización de la tarea delegada. Esta actitud te puede reportar beneficios futuros con tu jefe.

● Cuando te hayan explicado la tarea, repite con tus propias palabras para que tu jefe compruebe que lo has entendido correctamente.

● Pide que te fije fechas límite para cada parte de la tarea, en caso de que el proyecto encomendado esté previsto que se alargue en el tiempo.

● Si tu jefe se muestra reacio a la hora de especificarte los contenidos y los plazos de la tarea, redacta tú mismo un plan de acción y dáselo a tu jefe utilizando frases como "Salvo instrucciones en contra para tal y tal fecha procederé a llevar a cabo lo siguiente"...

● En el caso de que tu jefe te dé siempre cosas con la urgencia de "última hora", no tengas reparo en enseñarle tu agenda de trabajo y en preguntarle dónde puede encajar la tarea delegada. En ese caso, es recomendable que le pidas que fije niveles de prioridad para ambas tareas.

● También puedes preguntarle el grado de calidad con el que debes llevar a cabo la misión, sobre todo para no perder tiempo en tareas baladíes.

● Si crees que no vas a acabar el trabajo en el plazo que te han fijado, pide ayuda a personas que conozcas.

Consejos para delegar con eficacia

Está claro que es imposible hacerlo todo uno mismo. Por mucho que queramos, no somos máquinas. En ocasiones, no es sólo la falta de tiempo sino no estar realmente capacitado para una determinada tarea, que sabe hacer mejor otra persona de tu equipo u otro compañero. "Lo eficaz es trabajar en equipo", dice Acosta.

¿Por qué no delegamos?

Para Mañero, "los motivos por los que no se delega son la falta de confianza, de seguridad, de información, de formación, el apego al sillón, la prepotencia, tener miedo, ideas como 'Lo hago yo más deprisa' o excusas como 'No tengo personal adecuado'... En definitiva, porque no sabemos pedir ayuda o apoyo". Como explica Aguirre, "la delegación no consiste en pasar *marrones* a nuestros colaboradores. Debe ser un proceso puntual en el que proporcionemos cierta libertad de actuación al empleado, preparándole adecuadamente para que pueda asumir con éxito el nuevo reto. La delegación eficaz nos puede liberar puntualmente de sobrecargas de trabajo, por lo que es sumamente eficaz en la gestión del tiempo. Pero no podemos delegar cualquier cosa. Las tareas prioritarias relacionadas con la función directiva, en principio, no es recomendable delegarlas (planificación de objetivos, estrategias, la motivación de los empleados, etc.). En cambio, sí podemos delegar las tareas no importantes y urgentes y las no importantes y no urgentes". Además, todas aquellas que nos lleven mucho tiempo y las que no nos gustan y, por tanto, hacemos mal. "Delegar es una poderosa herramienta de formación. El tiempo que se invierta en enseñar a otra persona cómo se realiza un determinado trabajo ahorrará mucho tiempo en el futuro", afirma MacKenzie.

¿Cómo se delega eficazmente?

● Debes conocer a tu equipo y compañeros para saber de qué son capaces y en qué destaca cada uno. Mondría añade que "sólo se podrán delegar tareas en aquellos colaboradores que hayan sido previamente formados y motivados para ello".

Por su parte, Aguirre sostiene que "es de vital importancia formar e instruir a nuestros colaboradores sobre la gestión del tiempo. Enseñarles a agrupar tareas o consultas para evitar las continuas visitas a nuestro despacho, enseñarles a distinguir lo prioritario de lo urgente, lo importante de lo accesorio, etc.".

● Analiza tu trabajo y concluye qué tareas puedes y debes delegar. Mondría resalta que "la decisión de delegar no debe tomarse a impulsos del agobio y cuando ya no quede otra alternativa". Por tanto, delega con tiempo suficiente para que la persona o personas elegidas tengan un plazo suficientemente amplio para poder hacerlas.

● Defíneles claramente los objetivos, quién o quiénes lo harán y el tiempo para hacerlo. Para Mondría, "una vez decidido el responsable de asumir la tarea, es preciso comunicarle la delegación por escrito, donde se describa la tarea y se acuerden las fechas de entrega, de seguimiento, de control y de finalización". Por su parte, Gleeson considera importante supervisar con regularidad el trabajo delegado, tal vez convocando reuniones individuales periódicas (semanales o quincenales, dependiendo de los objetivos marcados). No olvides también reflejar todas las posibles y futuras reuniones de seguimiento y control de las tareas delegadas en tu agenda de trabajo.

● Los expertos sostienen que no basta con decirles las tareas que tienen que realizar, sino también proporcionarles los medios necesarios (información, tecnología, infraestructura, etc.) para que puedan desempeñar su labor con suma eficacia.

● Antes de que se pongan manos a la obra, es importante que confirmes que la persona o personas en quienes has delegado entiendan los objetivos y los plazos que tienen para acabar las tareas.

Delegar no es pasar 'marrones' sino un proceso más complejo que requiere preparación y planificación.

● Del mismo modo, debes fijar reuniones para que te consulten las posibles dudas que les puedan surgir.

● Una vez hecho, no te lleves tu sólo los laureles del éxito, reconoce y premia el trabajo de tus colaboradores. Si el trabajo se ha terminado satisfactoriamente, "felicítale en público; de no ser así, critícale en privado", propone Mondría.

● Mañero subraya además que también hay que "conceder el derecho al error" a las personas en quienes hemos delegado. En este sentido, Mondría sostiene que "cuando se delega se asigna una responsabilidad y una cierta autoridad, la necesaria para poder realizar la tarea delegada. Se delega responsabilidad y autoridad, pero nunca la obligación de rendir cuentas. Si algo sale mal es siempre el directivo que delegó quien rinde cuentas, no el subordinado".

¿Estoy preparado para delegar?

El siguiente test, desarrollado por Jesús Mondría, permite conocer nuestra predisposición a delegar. Para ello, contesta a todas las preguntas, marcando con un círculo la respuesta que consideres oportuna. Centra tus respuestas en base a los siguientes conceptos: "No, nunca", "A veces, parcialmente" y "Sí, siempre". Además, puedes incluir otro apartado dedicado a "Comentarios", en el que anotes las ideas que creas oportunas. Suma todos los puntos. A partir de 35, el resultado es positivo. Si tu puntuación está por debajo, revisa tu proceso de delegación para mejorar los fallos.

TEST DE DELEGACIÓN	No, nunca	A veces, parcialmente	Sí, siempre
1● ¿Consultas con tus empleados antes de marcar los objetivos?	0	1	2
2● ¿Les pides su opinión cuando hay que hacer cambios que les puedan afectar?	0	1	3
3● ¿Tienen tus empleados claramente definidas sus funciones y atribuciones?	0	1	3
4● ¿Consultas a tus empleados antes de establecer objetivos generales?	0	1	2
5● ¿Hay algún asunto que no pueda realizarse cuando estás ausente?	3	1	0
6● ¿Encuentras natural que te consulten todos durante la jornada laboral?	3	1	0
7● ¿Evalúas a tus empleados en función de los resultados?	0	1	3
8● ¿Están establecidas recompensas en función del desempeño?	0	1	3
9● ¿Delegan tus colaboradores en otros de nivel inferior?	0	1	3
10● ¿Te has visto obligado a desautorizar a algún colaborador recientemente?	2	1	0
11● ¿Crees que las responsabilidades y las atribuciones están equilibradas?	0	1	3
12● ¿Los empleados de nivel más bajo actúan por iniciativa propia?	0	2	3
13● ¿Puedes ausentarte más de una semana sin preocupación por la buena marcha del trabajo?	0	1	3
14● ¿Habitualmente te llevas trabajo a casa?	3	1	0
15● ¿Está claro quién te sustituye o te sucede eventualmente?	0	1	3
16● ¿Conoce alguien tu agenda y puede establecer alguna de tus citas?	0	1	3
17● ¿Revisas con frecuencia la ejecución de las tareas delegadas antes de su terminación?	2	1	0
18● ¿Tienes alguna pauta, norma o documento donde dejar claro lo delegado?	0	1	3
19● ¿Queda clara la tarea, el responsable y la fecha límite de ejecución de lo delegado?	0	0	3
20● ¿Tienes forma de controlar la ejecución correcta de lo delegado en la fecha exacta marcada para ello?	0	0	3
TOTAL			

Fuente: J. Mondría

Miscelánea

Bibliografía utilizada

- **Administre su tiempo eficazmente en una semana.**
  Robert M. Hochheiser. Gestión 2000
- **Organice sus reuniones de manera óptima en una semana**
  Robert F. Miller. Gestión 2000
- **Uso eficaz del tiempo**
  José María Acosta. Gestión 2000
- **Primero, lo primero**
  Stephen R. Covey, A. Roger Merril y Rebecca R. Merril. Paidós Empresa 32
- **Cómo aprovechar el tiempo al máximo**
  Melody y Alec Mackenzie. Fundación Confemetal Editorial
- **Mejore su rendimiento**
  Jesús Mondría. Gestión 2000
- **El Programa de Eficacia Personal**
  Kerry Gleeson. Gestión 2000
- **Cómo usar el tiempo con eficacia y productividad**
  Peter Turla y Kathleen Hawkins. Ediciones Deusto
- **La dirección revolucionaria. Preguntas que todo directivo debería formularse para ejercer una dirección eficaz**
  Miguel Ángel Aguirre. Editorial Vision Net
- **La administración del tiempo**
  Tim Hindle. Grijalbo Mondadori
- **Cómo ganar una hora extra cada día**
  Ray Josephs. Ediciones Grijalbo
- **Organízate con eficacia**
  David Allen. Empresa Activa. Ediciones Urano
- **Gestión del estrés**
  Janelle Barlow. Gestion 2000
- **Sobrevivir al estrés**
  Jeff Davidson. Pearson Educación

La literatura especializada en la gestión eficaz del tiempo y del estrés es muy amplia.

Cursos sobre gestión del tiempo

Centro de Management St. Gallen: 91 435 00 10 / www.cmsg.es

Escuela de Inteligencia: 91 548 81 76 y 91 548 25 64 / www.escueladeinteligencia.com

Escuela de Negocios Formaselect: 91 593 15 45 / www.formaselect.com

Escuela de Negocios y Administración de Empresas: 93 860 00 99 / www.empresarios-as.com

Interempresas BB: 93 414 69 82 / www.interempresasbb.es

¿Estás preparado para gestionar el tiempo?

Si quieres saber cuál es el nivel de manejo de tu tiempo, haz este test elaborado por José María Acosta en su libro *Uso eficaz del tiempo*. Tienes que rodear con un círculo la cifra –entre el 0 y el 3 o entre el 3 y el 0, según los casos (cuestiones 6, 7, 10, 14, 15, 16 y 18)– que mejor refleje tu comportamiento habitual entre las dos variables: "Nunca" y "Siempre". Cuando hayas contestado a todas las preguntas, suma las cifras marcadas. Valora el resultado de tu test teniendo en cuenta que "a menor puntuación, mayor necesidad de mejorar. A partir de 55 puntos, tu situación es excelente".

TEST DE AUTODIAGNÓSTICO	entre NUNCA y SIEMPRE			
1• ¿Tienes claras las metas que deseas alcanzar en la vida, tanto en lo personal como en lo laboral?	0	1	2	3
2• ¿Las has definido claramente?	0	1	2	3
3• ¿Las has escrito para aumentar tu compromiso?	0	1	2	3
4• ¿Decides de antemano lo que quieres alcanzar en tu jomada?	0	1	2	3
5• ¿Puedes encontrar períodos de tiempo sin interrupciones cuando los necesitas?	0	1	2	3
6• ¿Soportas en tu trabajo crisis repetitivas?	3	2	1	0
7• ¿Contestas al teléfono cuando tienes algo importante entre manos (una reunión, una visita o una tarea personal clave)?	3	2	1	0
8• Cuando te hacen esperar, ¿sabes utilizar eficazmente ese tiempo, inútil en principio?	0	1	2	3
9• ¿Utilizas el trabajo y la ayuda de otros y delegas en ellos todo lo posible?	0	1	2	3
10• ¿Te pasan, quienes trabajan contigo, sus tareas y decisiones?	3	2	1	0
11• ¿Dedicas tiempo a diario a pensar acerca de lo que estás haciendo y para qué lo haces?	0	1	2	3
12• ¿Dedicas suficiente tiempo al entrenamiento y desarrollo de tu equipo?	0	1	2	3
13• ¿Está tu entorno de trabajo bien organizado y en orden?	0	1	2	3
14• ¿Sufres ansiedades y tensiones en tu trabajo?	3	2	1	0
15• ¿Asistes a reuniones que sólo te ocasionan pérdida de tiempo?	3	2	1	0
16• ¿Tienes tendencia a dejar las cosas para luego y posponer la toma de decisiones?	3	2	1	0
17• ¿Abordas los asuntos en orden de importancia?	0	1	2	3
18• ¿Haces perder tiempo a otros con tu falta de puntualidad?	3	2	1	0
19• ¿Respetas los plazos y terminas las cosas a su tiempo?	0	1	2	3
20• ¿Sabes cuáles son las actividades con las que logras alcanzar la mayoría de tus objetivos?	0	1	2	3
21• ¿Has podido reducir tus actividades poco útiles?	0	1	2	3
22• ¿Controlas eficazmente las interrupciones y visitas inoportunas?	0	1	2	3
23• ¿Eres capaz de estar al día en tus lecturas profesionales?	0	1	2	3
24• ¿Has aprendido a decir "no" cuando te interesa hacerlo?	0	1	2	3
25• ¿Te sientes realmente dueño de tu tiempo, de tu trabajo y de tu vida?	0	1	2	3
TOTAL				

Fuente: J. M. Acosta.

Fotos: Photonica, Corbis y Daniel Sánchez.