

7. Manejo del tiempo y Organización personal

"El primer síntoma de que estamos matando nuestros sueños es la falta de tiempo." (Paulo Coelho)

Introducción

Todos tenemos la misma cantidad de tiempo para organizar nuestros trabajos y nuestras cosas. Entonces, ¿por qué logran algunas personas más en el mismo tiempo que otras? ¿Por qué necesitan algunas personas siempre más que 8 horas para terminar su trabajo, mientras que otras sí pueden hacer todo en el tiempo asignado?

Teorías sobre el manejo de tiempos nos enseñan que las diferencias en eficiencia y eficacia entre personas existen por la manera en que usamos el tiempo dado. Mejor dicho, el manejo de tiempos no se trata exactamente del manejo de tiempos, sino del manejo de nosotros mismos: es nuestra organización personal que determina cuánto podemos hacer en un cierto lapso del tiempo. Al fin y al cabo, son nuestras propias decisiones que causan un déficit o un superávit de tiempo.

Tratamos el manejo del tiempo en dos dimensiones: el manejo de mi propio tiempo (planificación y organización personal) y el manejo de mi tiempo en interacción con otras personas. Terminamos el artículo con unos consejos varios.

Planificación y organización personal

El cuadro de asuntos urgentes e importantes

La base de nuestras decisiones en el trabajo (y también fuera del área laboral) son nuestras responsabilidades. Una tarea dentro de nuestras responsabilidades por definición es más importante que una tarea fuera de ellas. En el trabajo, nuestras responsabilidades deben estar puestas en la descripción de nuestra función. Ésta, entonces, es la base de la toma de decisiones para la planificación y organización personal.

Combinando la importancia de una tarea con la urgencia de ésta, podemos diseñar el siguiente cuadro con cuatro dimensiones. En el cuadro están mencionados unos ejemplos por dimensión:

	Importante	Sin importancia
Urgente	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de quejas • Proyectos con fecha tope cerca 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de las llamadas entrantes • Correo electrónico
Sin urgencia	<ul style="list-style-type: none"> • Construir y mantener relaciones • Planificación • Administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar continuamente el correo electrónico • Chismear o murmurar con colegas

Importantes son las tareas que desde el inicio tienen relevancia y se pueden volver urgentes si no las tratamos. Por lo general, las tareas importantes son las que generan beneficios o costos. Las tareas urgentes se caracterizan por una fecha tope cerca, y a veces no real (¿se necesita responder el teléfono o el correo electrónico de manera inmediata?).

Estudios han indicado que la mayor parte de la gente gasta 80% de su tiempo en asuntos urgentes, sean importantes (40%) o no (40%) y solo 20% de su tiempo en los asuntos sin urgencia, importantes (15%) o no (5%). La tarea es bajar el 40% que gastamos en asuntos urgentes, pero no importantes y subir el porcentaje que gastamos en asuntos importantes, no todavía urgentes. ¿Cómo? Por ejemplo:

- Una buena planificación de objetivos y prioridades
- Usar el principio del bote de pepinillos
- Delegar tareas
- Decir 'No'
- Organizar y manejar bien las reuniones de trabajo
- Usar bien los medios de comunicación (correo electrónico, teléfono)

Planificación

Para una buena planificación personal, tenemos que definir nuestros objetivos a largo plazo (por ejemplo un año), después a mediano plazo (por ejemplo un mes) y a corto plazo (por ejemplo una semana o un día). La relación entre los objetivos a los diferentes plazos es más importante que la duración de cada plazo.

Nuestras prioridades determinan como planificamos nuestros objetivos a mediano y corto plazo, dentro del marco de los objetivos a largo plazo, las prioridades dependen de nuestra evaluación de los objetivos en cuanto a, por ejemplo:

- Relevancia (relación con nuestras responsabilidades)
- 'Ganancias' previstas o 'pérdidas' evitadas
- Riesgo de que se vuelva la tarea urgente
- Coordinación con las tareas de los colegas.
- Expectativas de los clientes y otros involucrados.

Por supuesto, nuestros objetivos tienen que ser concretos, o sea medibles y controlables en el tiempo. En otras palabras: específicos, medibles, alcanzables, realistas y definidos en el tiempo.

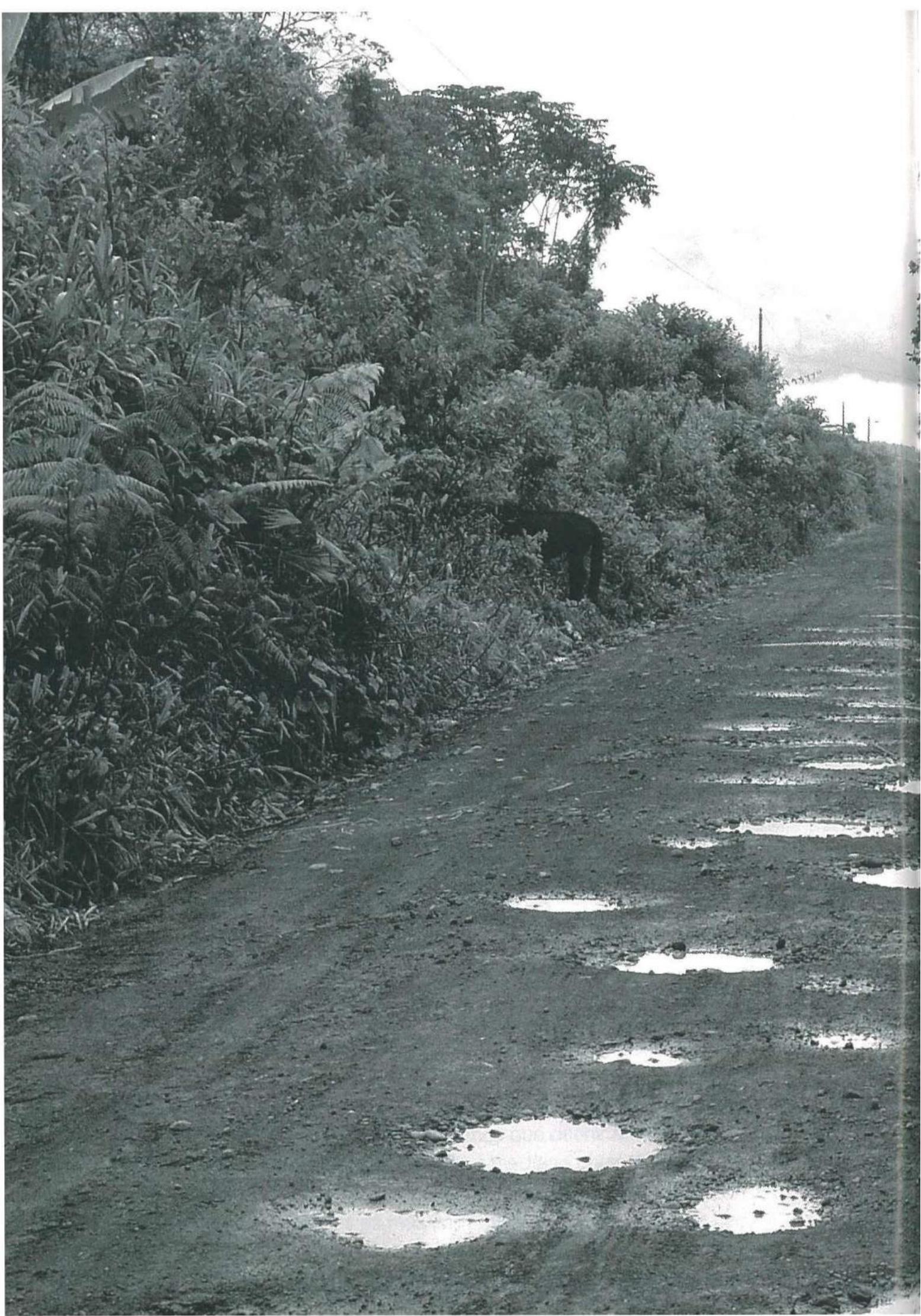
El principio del bote de pepinillos

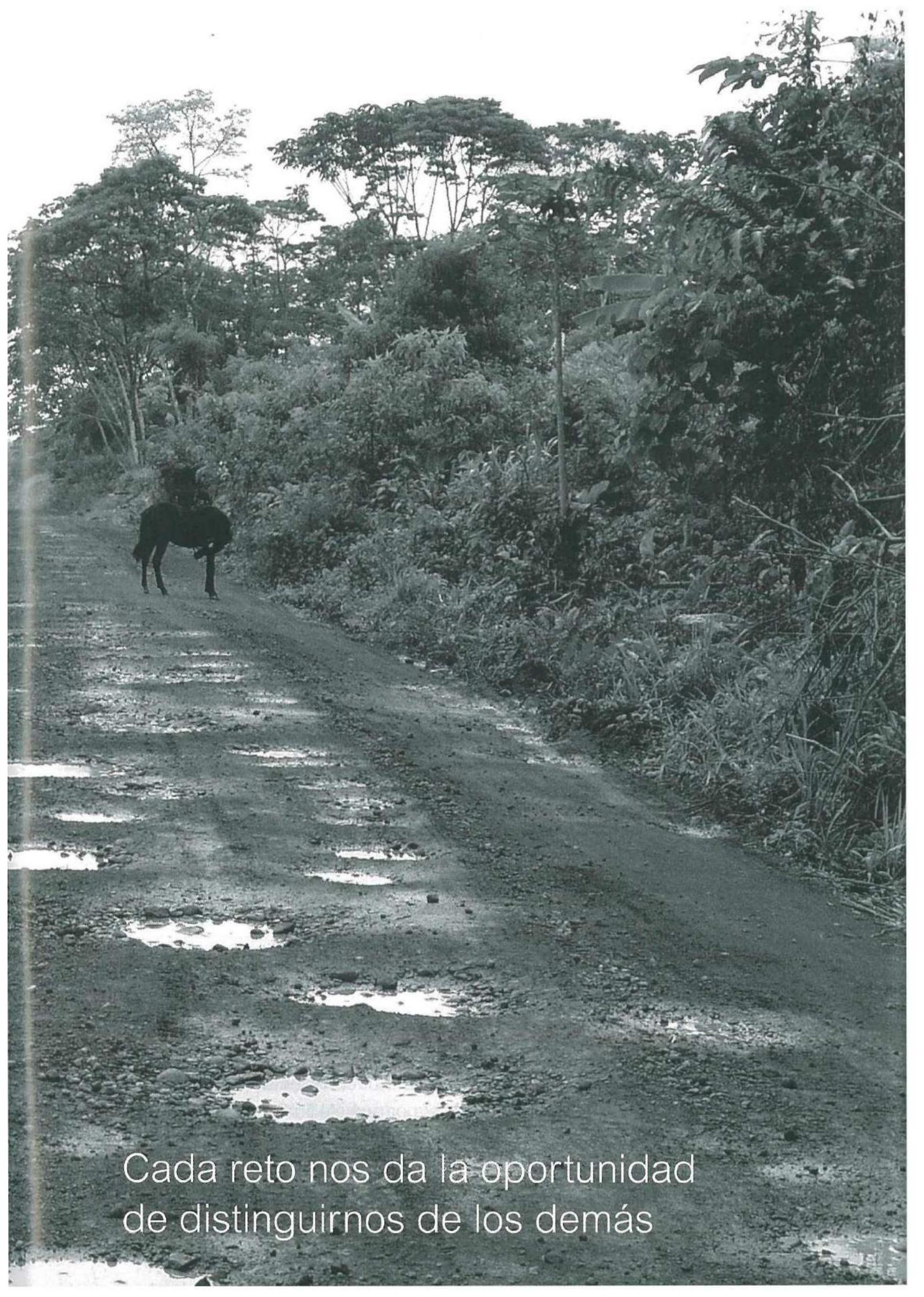
Aparte de cualificar nuestras tareas en base de importancia y urgencia, hay el principio del bote de pepinillos para planificar nuestros trabajos a corto plazo (un día, una semana).

Tomemos un bote de pepinillos vacío y lo vamos a llenar con unas piedras, guijarros, arena y agua. Empezamos con las piedras grandes y digamos que alcanzan unas cuatro en el bote.

No cabe ni una piedra más, pero sí podemos añadir unos guijarros hasta que se llene el espacio entre las piedras. Después todavía sobra espacio para poner una cantidad de arena y luego, cuando el bote ya se ve lleno, podemos además poner un poco de agua. El punto es claro, si hubiéramos empezado a llenar el bote con agua, no hubiéramos podido poner la arena, ni las piedras pequeñas y grandes.

Esta analogía nos explica que tenemos que empezar a llenar nuestro día con las grandes prioridades (planificadas), o sea las tareas importantes no todavía urgentes. Después programamos asuntos menos grandes o menos importantes, para que al final nos quede tiempo para hacer llamadas y responder a los correos electrónicos.





Cada reto nos da la oportunidad
de distinguirnos de los demás

Manejo del tiempo en interacción con otras personas

La cooperación con otras personas como compañeros del trabajo requiere otras habilidades en el manejo de nuestro tiempo. Específicamente se trata de ser más claros sobre nuestras decisiones hacia los demás.

Delegar tareas

Frente a una solicitud de hacer una tarea, se tiene las siguientes opciones:

- cumplir y hacer la tarea inmediatamente;
- cumplir y planificar la tarea;
- cumplir y delegar la tarea a otra persona;
- decir 'no' a la solicitud

¿Cómo delegar una tarea (con las debidas responsabilidades y atribuciones) a un compañero o una compañera? Como hemos tratado en el capítulo 3 sobre la comunicación gerencial: Primero, se necesita formular claramente la decisión tomada (el objetivo de la tarea delegada) y después se debe dar el espacio a la otra persona para diseñar el camino adecuado hacia el destino, el objetivo, preguntándole por ejemplo: ¿Cuál es tu proposición?

Decir 'no'

Decir 'no' de manera clara y directa nos ahorra el tiempo de no expresarnos con claridad o decir 'no' con muchos rodeos. Y nos ahorra el tiempo de siempre decir 'sí' y hacer las tareas que no corresponden con nuestras responsabilidades.

Pero, decir 'no' a menudo nos hace sentir incómodos, porque no queremos herir los sentimientos de la otra persona, no queremos dañar la buena relación, sí queremos apoyar, etcétera. Por eso, es más fácil decir 'sí' y hacer un favor a la otra persona.

Saber cómo decir 'no' de manera efectiva nos ayuda a mantener la buena relación con nuestro interlocutor y nos ayuda a manejar mejor nuestro tiempo. ¿Cuál es el aspecto más importante de decir 'no' efectivamente? Es poder decir 'sí' a la persona, y 'no' a su solicitud.

Decir 'sí' a la persona significa expresar comprensión, gratitud por haber venido a nosotros con su solicitud. Y, luego, tenemos que ir directamente al objetivo y decir 'no' a la solicitud, con una explicación del por qué. Al final, podemos hacer una sugerencia a la otra persona.

Reuniones de trabajo

Muchas reuniones de trabajo son una pérdida de tiempo, por tres razones principales: los participantes no se han preparado, la reunión no tiene un objetivo concreto y el desarrollo de la reunión no está manejado de manera puntual. Aquí tenemos las tres P de una reunión de trabajo bien manejada: Preparación, Puntualidad y Propósito. En el siguiente capítulo sobre la organización y facilitación de talleres y reuniones entramos con más detalle en este tema.

La preparación

Se pide a los participantes una preparación por escrito en base de algunas preguntas concretas y bien delimitadas del asunto a tratar en la reunión. Así, todos ya habrán pensado los asuntos antes de entrar en la reunión y están preparados a participar activamente.

La puntualidad

La puntualidad es el aspecto más importante de un buen manejo de tiempos. Si tenemos una reunión con diez personas y empezamos 15 minutos tarde, ¿cuánto tiempo perdimos? No solo los 15 minutos nuestros, sino 150 minutos, o dos horas y media.

La puntualidad no es nada más que un acuerdo concreto entre los compañeros del trabajo y son los gerentes que tienen que dar el ejemplo, empezando a tiempo, y terminando sus reuniones a tiempo.

El propósito

Una reunión de trabajo tiene principalmente un objetivo: tomar decisiones en conjunto. Por eso, en la preparación de una reunión se tiene que definir muy claro el asunto sobre cual se van a tomar una decisión. Otros objetivos pueden ser: usar la creatividad del grupo (lluvia de ideas), capacitar a los participantes, o informarles (aunque, uno de los principios de un buen manejo de tiempos es que la información se distribuye por escrito).

Uso de medios de comunicación

Los dos medios más usados para comunicarnos a distancia son el teléfono y el correo electrónico. Las diferencias principales entre los dos son:

- Un contacto más (teléfono) o menos (correo electrónico) personal.
- Un contacto directo (teléfono) o pospuesto (correo electrónico).
- Contacto normalmente individual (teléfono) o potencialmente en grupo (correo electrónico)
- Más (teléfono) o menos (correo) impactante.

Como ya habíamos concluido, en principio queremos informar a los demás por escrito y motivarles de palabra verbal. Significa que usamos correo electrónico para informar y usamos el teléfono para motivar a los demás.

Uso del teléfono

El teléfono es un instrumento de comunicación muy impactante. ¿Quién deja sonar el teléfono cuando está hablando con otra persona? Casi todos contestamos el teléfono, independiente de la situación en que estemos. Implica, desde el punto de vista de un buen manejo de tiempos, que el teléfono es un consumidor de tiempo bastante grande e importante, además porque cada llamada nos interrumpe en nuestras actividades planificadas.

Es aconsejable que él que llama explica en el inicio de la conversación su objetivo y pregunta al interlocutor si su llamada le conviene en este momento. Depende de la respuesta, se puede continuar la conversación o planificar una llamada en otro momento.

Para quien recibe una llamada, la pregunta principal debe ser: ¿Me conviene contestar el teléfono en este momento? Claro que la respuesta para un empleado de servicios al cliente suele ser diferente que para un administrador, por ejemplo. Si uno ya está en conversación con una otra persona, la respuesta debe ser 'no me conviene contestar, porque ya estoy teniendo una conversación'.

Si carecemos de una secretaria que nos filtra y maneja las llamadas entrantes, podemos activar el contestador automático, y planificar un tiempo cada día para contestar a las llamadas que nos han llegado. Un truco de los expertos en manejo de tiempos: dejar un mensaje de bienvenida muy largo en el contestador, la mayoría de personas que llaman, no van a escuchar todo el mensaje y, por lo tanto, no van a dejar un mensaje.

Uso del correo electrónico

El correo electrónico se ha convertido en una plaga, porque todo el mundo envía mensajes a todo el resto del mundo, preferiblemente con copias a todos los demás. Así ha devaluado el valor de un medio de comunicación muy rápido, poderoso y útil. ¿Cómo hacemos uso del instrumento de manera más adecuada?

Primero, el fenómeno 'con copia a' ha perdido su valor, ya que la mayoría de la gente no presta atención a los mensajes no dirigidos a ellos mismos. El uso del correo electrónico como correo "CYA" ("cover your ass") y/o el uso de "BCC" (blind copy) requiere un trabajo fuerte en la cultura organizacional antes de poder trabajar en manejo de tiempos.

Correo electrónico requiere mensajes cortos, con la acción solicitada en el asunto, por ejemplo: para tu información; para tu decisión; necesito respuesta antes del martes, etcétera. El objetivo del mensaje se pone en la primera línea, para que el recipiente directamente pueda formarse una idea de lo que se trata. Cualquier información de fondo se adjunta en archivos, para que el mensaje central, el correo electrónico quede muy corto.

Para un buen manejo de tiempos, tenemos que reprimir el deseo de leer y responder a cada mensaje en cuanto llegue. Mucho mejor es planificar una media hora al final de cada día para leer todos los correos que han llegado y decidir cómo tratarlos: eliminar, responder directamente o planificar acciones futuras.

Consejos varios

- Planifica las reuniones del trabajo al final del día, para evitar sus duraciones prolongadas.
- Organiza reuniones de pie, en vez de sentadas.
- Lee la información entrante una vez y toma una decisión: eliminar, acción inmediata, acción planificada.
- 85% de la información guardada nunca más se usa. Pregúntate a ti mismo: ¿Qué podría pasar si yo elimino esta información?
- Crear espacios vacíos en la agenda y citas contigo mismo.
- Siempre planifica tiempo para viajar y tiempo para prepararte antes y después de cada reunión.

Reflexión

En la realidad, el manejo del tiempo es una ilusión, porque todos tenemos la misma cantidad de tiempo en un día, una semana, un año. No se trata de manejar nuestro tiempo, sino nuestra vida a través de nuestras decisiones. Revise el día de hoy por ejemplo: ¿Cuántas decisiones ha tomado que afectan el uso del tiempo? Por ejemplo: Contestar o no a una llamada, la ruta y la hora para llegar al trabajo (¿ir o no al trabajo?!), conversaciones con compañeros de trabajo, tomar un café etc.

¿Qué métodos mencionados en el capítulo va a aplicar en esta semana para mejor manejar su tiempo? ¿Si usted ahorra tiempo con esos métodos, qué va a hacer con el tiempo extra?

Y, para mejor estructurar el tiempo en su vida: ¿Cuáles son sus sueños por realizar? ¿Qué le hace falta y quiere alcanzar? ¿Qué decisiones tiene que tomar para llegar a esto?