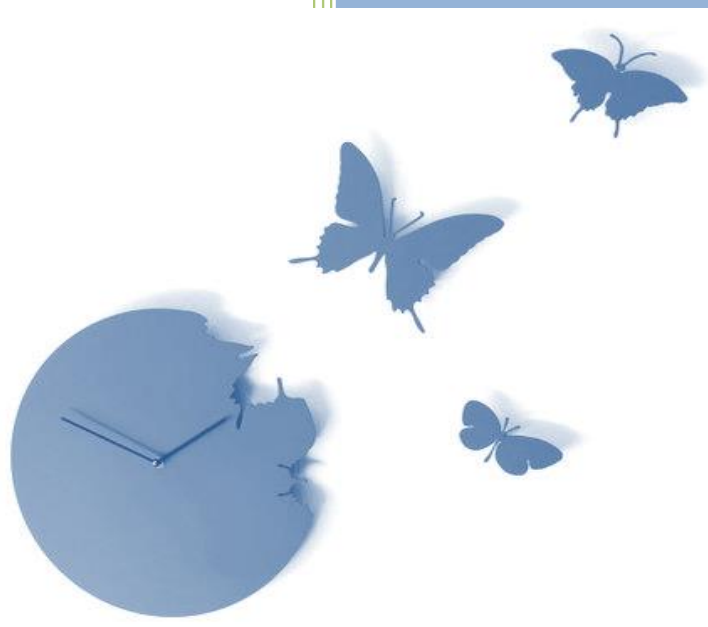


# GESTIÓN EFICAZ DEL TIEMPO: PRIMERO LO PRIMERO



Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza  
**CONSEJERÍA DE CONOCIMIENTO, INVESTIGACIÓN Y UNIVERSIDAD**

**INDICE**

1	Introducción -----	6
	1.1. Cuestionario: ¿Cómo utilizas tú tiempo? -----	8
2	Síntomas de una mala organización del trabajo y empleo del tiempo ----	10
3	¿Cómo empleas el tiempo de tu jornada laboral? -----	11
	3.1. Ejercicio de autoanálisis del empleo del tiempo -----	12
	3.2. Registro semanal de una jornada laboral -----	14
4	Principios universales del tiempo -----	17
	4.1. Principio de Pareto -----	17
	4.2. Principio de Parkinson -----	17
5	Leyes de la eficacia -----	18
	5.1. Primera Ley -----	18
	5.2. Segunda Ley -----	18
	5.3. Tercera Ley -----	19
6	Primero lo Primero -----	22
	6.1. La planificación -----	22
	6.2. La programación -----	23
	6.3. Decálogo para programar el tiempo -----	25
7	Gestión de imprevistos -----	27
8	Ladrones del tiempo -----	29
	8.1. Visitas inoportunas -----	29
	8.2. El teléfono -----	30
	8.3. Reuniones -----	31
	8.4. Viajes -----	33
	8.5. Informes y papeleo -----	34
9	Internet -----	35

**¿QUÉ PUEDES HACER, QUE NO ESTÉS HACIENDO Y QUE, SI LO HICIERAS  
REGULARMENTE, REPRESENTARÍA UNA TREMENDA DIFERENCIA POSITIVA  
EN TÚ VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL?**

**¿CUÁL ES EL MOTIVO DE NO HACERLO?**



Tienes delante de ti una guía práctica que quiere ayudarte a gestionar de forma efectiva y eficaz el tiempo que dispones. Tiempo que se traduce a 24 horas al día; o 144 minutos; o 86.400 segundos. Tiempo que debes repartirlo entre las tres vidas que vives a la vez:

- Vida Personal
- Vida laboral
- Vida Familiar-Social

Esta guía de Gestión del Tiempo incide en tu vida laboral, por ser la que más absorbe del resto y, ser entendida como un imperativo en el ser humano.

El secreto de tener tiempo para el trabajo, para estar con la familia y los amigos, practicar deporte, para leer, ir al cine, para relajarse uno mismo...es determinar Primero lo Primero.

Te aconsejamos que realices una lectura reflexiva y realices los ejercicios para poner en práctica acciones que mejoren tu administración del tiempo.



Además de tú convencimiento, te pedimos un poco de tiempo. Tiempo con calidad.

## CONSEJOS PRÁCTICOS PARA UTILIZAR ESTA GUÍA



Medita las preguntas y contenidos de esta guía.



Realiza los ejercicios



Haz tantas pausas como necesites. Igualmente te aconsejaremos cuando es conveniente que las realices.

**¿ESTÁS PREPARADO/A?**

**COMENZAMOS**



## 1 INTRODUCCIÓN

Hay una clase de ladrón a quien la ley deja impune, y que roba lo que es más valioso para el hombre: el Tiempo.

***Napoleón I, Máximas***

Uno de estos días, es ningunos de estos días.

***Proverbio inglés***

Si deseo que algo suceda, debo asignarle una fecha y una duración.

***Proverbio chino***

Cada hora es la misma para un reloj, pero cada hora es diferente para mí. Una puede ser larga, otra puede ser corta.

***Finley Peter Dunne***

La queja más común de los directivos y profesionales a todos los niveles, es la sensación de que el tiempo del que disponemos no nos resulta suficiente para hacer todo lo que desearíamos hacer. Sin embargo, todo el mundo dispone de este recurso, escaso y limitado, siempre nos parece insuficiente, y resulta imprescindible para cualquier aspiración humana.

Trabajar, descansar, divertirse, comer... todo nos exige tiempo. En buena parte, triunfar profesionalmente o, simplemente, tratar de ser feliz acaba siendo cuestión de tiempo. Más tiempo del que tenemos la sensación de poseer.

Trabajas a tope pero no llegas. Trabajas a tope pero no ves a tú familia. Trabajas a tope y no haces deporte. Trabajas a tope y sigues sin leer "ese libro". Trabajas a tope y no tienes tiempo para tus amigos. Sensación constante de no tener tiempo y no saber qué hacer para poner solución.

- ✚ ¿Necesitas más tiempo?
- ✚ ¿Necesitas otro reloj?
- ✚ ¿Estás sobrecargado?
- ✚ ¿O lo que de verdad necesitas es decidir mejor y elegir mejor en qué cosas inviertes tú tiempo = tú vida?



A continuación te proponemos que realices un cuestionario sobre el empleo de tú propio tiempo. Rodea con un círculo el número que mejor indica tus prácticas habituales.

### Significado:

NO: Nunca

AV: Algunas Veces

H: Habitualmente

SI: Siempre



**CUESTIONARIO: ¿CÓMO UTILIZAS TÚ TIEMPO?**

	NO	AV	H	SÍ
1. ¿Tienes tus objetivos especificados por escrito? .....	0	1	2	3
2. ¿Tienes identificadas las actividades críticas que condicionan tus resultados? .....	0	1	2	3
3. ¿Estableces tus prioridades a diario? .....	0	1	2	3
4. ¿Dedicas tiempo a diario para reflexionar sobre el largo plazo? .....	0	1	2	3
5. ¿Estás organizado? (oficina, escritorio) .....	0	1	2	3
6. ¿Programas tu tiempo en cada jornada? .....	0	1	2	3
7. ¿Conoces la causa de tus problemas de tiempo? .....	0	1	2	3
8. ¿Abordas las tareas por orden de importancia? .....	0	1	2	3
9. ¿Consigues evitar las interrupciones? .....	0	1	2	3
10. ¿Has aprendido a decir "no"? .....	0	1	2	3
11. ¿No contestas al teléfono cuando tienes visitas? .....	0	1	2	3
12. ¿Has eliminado o acortado reuniones? .....	0	1	2	3
13. ¿Respetas el tiempo ajeno? .....	0	1	2	3
14. ¿Nunca dejas para luego cosas que podría resolver ya? .....	0	1	2	3
15. ¿Cumples tus plazos? .....	0	1	2	3
16. ¿Delegas eficazmente? .....	0	1	2	3
17. ¿"Utilizas" eficazmente a empleados y compañeros? .....	0	1	2	3
18. ¿Aprovecha el tiempo de esperas y viajes? .....	0	1	2	3
19. ¿Dedica suficiente tiempo a desarrollar su equipo? .....	0	1	2	3
20. ¿Encuentra suficiente el tiempo que dedica a su familia, a su desarrollo personal y a su propio placer? .....	0	1	2	3
<b>TOTAL</b> .....				

**EVALUACIÓN:** Suma las cifras marcadas. A menor puntuación, mayor necesidad de mejorar. (A partir de 45, la puntuación es excelente).



## 2. SÍNTOMAS DE UNA MALA ORGANIZACIÓN DEL PROPIO TRABAJO Y DE UN MAL EMPLEO DEL TIEMPO

Una forma de saber si padeces una mala organización del trabajo y empleo del tiempo es a través de la manifestación de los siguientes síntomas:

- Jornadas cada vez más largas
- No saber decir “no”
- El perfeccionismo
- No negociar plazos de respuesta
- Emplear mal el tiempo de entrevistas (escuchar, preguntar, argumentar)
- Tener objetivos personales confusos o cambiantes
- Falta de un plan de trabajo diario
- No dejar “sitio” (tiempo) para imprevistos
- Utilizar mal las comunicaciones (teléfono, fax, correo, mensajeros, visitas).
- Razonar por lo que hay que hacer (tareas) y no por lo que se quiere obtener (objetivos)
- Desconocimiento de las personas que influyen en una decisión
- Abordar las tareas en tiempo real, hacerlo de prisa, uno mismo
- Estrés
- Resfriados permanentes
- Humor irritable
- Cansancio permanente ...

Las encuestas realizadas indican que el profesional medio se siente insatisfecho del uso del empleo dado a un 45% de su jornada. Seguro que tienes en principio, la convicción de que son los demás los culpables de tus problemas. Cuando examines cómo utilizas tu tiempo, te sorprenderá descubrir que son tus propios hábitos los que te permiten o no un aprovechamiento adecuado de este recurso. Esta conclusión es esperanzadora: **LA SOLUCIÓN ESTÁ EN TUS MANOS.**



### 3. ¿CÓMO EMPLEAS EL TIEMPO DE TÚ JORNADA LABORAL?

Para hacer un buen empleo del tiempo es necesario tener en cuenta el significado de eficiencia, eficacia, y el tiempo requerido para la realización de cada una de las tareas de nuestra jornada laboral.

La *eficiencia* consiste en hacer las cosas bien. Es positiva, por supuesto, pero no garantiza resultados. Se limita a hacer bien lo que se hace.

La *eficacia* consiste en hacer lo que realmente hay que hacer. La persona eficaz sabe, ante todo, qué es lo que debe hacer. Tiene en mente los resultados que desea alcanzar. Hace lo que le acerca a ellos.

La eficiencia se centra en el método, en el cómo. La eficacia, en el fin. La persona que hace un buen empleo del tiempo es capaz de equilibrar eficiencia y eficacia.

Por otro lado, para determinar el tiempo que se dedica a cada una de las tareas que realizamos es necesaria la medición.

El cronometraje y otras técnicas análogas de la medida del tiempo, son:

- válidas para labores físicas,
- aplicables con mayor dificultad a tareas administrativas, salvo que sean muy mecánicas y repetitivas,
- inaplicables a tareas de mando, de carácter creativo, de venta, etc.

¿Quién puede predecir el tiempo para hacer una venta o un estudio del potencial de mercado?



La realidad del profesional, de los directivos y de la mayor parte de los trabajadores "de cuello blanco" es muy clara: ni sus jefes ni ellos mismos suelen tener idea del tiempo que lleva realizar sus tareas. Ante esta situación, los planteamientos de reparto y control del trabajo suelen ser estrictamente emotivos. Y lo mismo ocurre con las reacciones ante lo que cabría denominar la actividad aparente, que se acaban basando en cada organización en aspectos que no cabe calificar sino como culturales.

### ¿POR QUÉ REALIZAS Y FINALIZAS UNAS TAREAS Y NO OTRAS?



Por razones muy simples, el ser humano tiene la tendencia de anteponer ciertas actividades y dejar otras para después; un después que fácilmente se convierte en nunca.

### ¿QUÉ TIPO DE COSAS RECIBE MÁS FÁCILMENTE NUESTRA ATENCIÓN?



Pues las que son o nos parecen:

- cortas,
- fáciles,
- agradables,
- conocidas,
- urgentes,
- interesantes,
- programadas
- o las que nos llegan del jefe o de compañeros a los que apreciamos.



### EJERCICIO DE AUTOANÁLISIS DEL EMPLEO DEL TIEMPO

Rellena las siguientes columnas.

- 1- *Supuestamente Real: Lo que crees que haces en tu jornada laboral (lo mejor es que especifiques la tarea pero sin ser demasiado detallista).*
- 2- *Ideal: Lo que crees que deberías hacer.*
- 3- *Porcentaje de tiempo dedicado a cada una de las tareas escritas en la columna 1 y 2.*

	Tareas Reales	Tiempo dedicado	Tareas Ideales	Tiempo requerido
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				

Te aconsejamos que no cuentes sólo con tu criterio, es de esperar que tú jefe, socio, compañero o incluso empleado (de confianza) tenga alguna opinión al respecto. Pídeles que te rellenen el mismo impreso en lo referente a ti mismo. Compáralo entonces con el tuyo. Y reflexiona.

1. **¿EXISTEN GRANDES DIFERENCIAS ENTRE LO QUE HACES Y DEBES DE HACER?**
2. **¿TE SORPRENDE EL TIEMPO QUE DEDICAS A UNAS TAREAS EN CONCRETO?**
3. **¿ERES CAPAZ DE CONCRETAR SIN DIFICULTAD TUS TAREAS Y COMPLEJIDAD DE LAS MISMAS?**
4. **¿EXCEDE TU JORNADA REAL DE LA IDEAL?**
5. **¿TIENE ESTA PERSONA UNA PERCEPCIÓN IDÓNEA SOBRE LOS QUE HACES EN TU JORNADA LABORAL?**



### 3.2. REGISTRO SEMANAL DE TU JORNADA LABORAL

Para determinar en mayor detalle lo que haces realmente te proponemos que realices un registro durante una semana normal de trabajo.

Según vaya desarrollándose tu jornada, anota periódicamente las distintas actividades que realizas. Puedes hacerlo cada vez que inicias -o terminas- una de ellas. Así podrás saber el tiempo que le has dedicado. Anota, también, la importancia -A, B, C- que tiene la actividad a su juicio.

- A. Muy importante para lograr los objetivos marcados
- B. Medianamente importantes para lograr los objetivos.
- C. Prácticamente sin importancia de cara al logro de sus objetivos.

Te será de utilidad registrar también las interrupciones y conviene recoger el medio -teléfono, visita...-, el “culpable”, y sobre todo, la importancia del tema planteado. Obviamente, las interrupciones resultan positivas en ocasiones, además de formar parte de nuestro trabajo, pero es preciso saber quién nos interrumpe habitualmente y para qué.

Pasos a seguir:

- 1- Clasifica cada una de las actividades en tantas categorías como te parezca oportuno para poder realizar un adecuado análisis. No tengas miedo a pasarte: es mucho más fácil integrar conceptos a posteriori que intentar desagregarlos. No te preocupes por cuestiones de forma. Incluso un análisis incompleto le será de gran utilidad. Al final podrás disponer, una vez realizadas las oportunas sumas, del tiempo total que has dedicado a cada actividad o tipo de actividad.
- 2- Calcula lo que supone en porcentaje.

3- Extrae tus propias conclusiones. Por ejemplo;

- ¿Cuánto tiempo dedicas a cada actividad?
- ¿Contribuye cada cosa que haces a los objetivos que estás tratando de lograr?
- ¿Estás haciendo cosas que, pura y simplemente, no sería necesario hacer porque no repercuten sobre tus objetivos?
- ¿Hay actividades que podrías desarrollar, con suficiente eficacia, -o, al menos, con más rentabilidad- otra persona?
- ¿Qué pasaría si no se hubieras hecho una actividad tipo A?
- ¿Qué pasaría si no se hubieras hecho una actividad tipo C?
- ¿Podrías modificar o combinar unas actividades con otras?
- ¿Podrías dedicarle menos tiempo sin dejar de obtener resultados suficientemente aceptables a unas actividades en concreto?
- ¿A qué actividades debes de dedicar más tiempo?



**REGISTRO SEMANAL DE TU JORNADA LABORAL  
(UNA PARA CADA DÍA)**

Hora	Actividad	Importancia			Interrupciones			Porcentaje de Tiempo
		A	B	C	Teléfono	Visita	Persona-Tema	
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								

\*La jornada laboral adaptándola a la que realmente tengas.





## 5. LEYES DE EFICACIA

### 5.1. PRIMERA LEY: LAS TAREAS SE ALARGAN AL INTERRUMPIRLAS

***“El tiempo que requiere una tarea crece en proporción al número de veces que la hemos interrumpido y reanudado”.***

Teóricamente, toda tarea requiere un tiempo determinado para obtener unos resultados -o calidad- deseados. Esta es, al menos, la impresión subjetiva que tenemos. Pero la realidad es muy distinta. Porque no nos es posible prácticamente nunca realizar de un tirón tareas medianamente complejas.

Esta ley puede ilustrarse con una cuerda. Cada vez que la cortemos, para empalmarla será preciso realizar un nudo que reducirá su longitud. La mente humana funciona de un modo análogo: no cabe retomar una tarea en el punto en que se interrumpió; siempre hay que hacer un “nudo” mental, e incluso físico. Y cada nudo implica pérdida de tiempo. Otra pérdida de tiempo que añadir al que directamente nos ha costado la interrupción.

El tiempo que requiere una tarea larga puede, así, alargarse de un modo que resultaría aterrador si percibiéramos claramente la diferencia.

### 5.2. SEGUNDA LEY: ES DIFÍCIL APARCAR CAMIONES

***“Programar y/o realizar una tarea larga supone dificultades muy superiores a las que plantea una corta”.***



Nos resulta difícil programar tareas de envergadura. Nos sentimos, literalmente, sin tiempo para ellas. Y cuando las intentamos, su ejecución tropieza con mil dificultades y parece no avanzar.

Es una consecuencia lógica de lo expuesto en la ley anterior. Y responde a una ley puramente física: es más difícil aparcar un camión que una moto. Para una de estas, cualquier hueco entre coches proporciona espacio suficiente. Pero un camión...

En cualquier momento podemos firmar una carta -lo que podría hacer “por orden” nuestra propia secretaria- o dedicar unos minutos a cualquier pelmazo; o hacer una llamada telefónica. Siempre es fácil encontrar un espacio para ello -para programarlo o para hacerlo-; aunque no sea importante.

Pero nos resulta bien difícil encontrar una semana para ese seminario de formación que se nos antoja tan interesante. O para llevar a buen fin esa negociación, al que vamos a pedir -¡otra vez!- que nos la retrase un par de semanas. O para diseñar un nuevo plan de marketing. Aparcar camiones es otra cuestión. Bien difícil, por cierto. No caben en ningún sitio.

El problema resulta, ordinariamente, muy serio, porque las tareas importantes requieren, con frecuencia, períodos de tiempo importantes. Y lo que es peor, no suelen parecer urgentes. Una y otra circunstancia facilita el que se dejen una y otra vez para más tarde. Y que se caiga en el riesgo que señala la tercera ley.

### 5.3. TERCERA LEY: DE LA CHAPUZA AL PERFECCIONISMO

*“El valor de una tarea no crece proporcionalmente al tiempo que se le dedica, sino que forma una curva en S”.*

La experiencia nos permite establecer un gráfico que recoja -siquiera sea de modo intuitivo- cómo varía el valor de un trabajo cualquiera en función del tiempo que se le dedica. El gráfico es aplicable lo mismo a un trabajo sencillo -por ejemplo, hacer una taza de café o lavar nuestro coche- que a una tarea más compleja- levantar una nueva fábrica o preparar un plan estratégico de marketing.

Veamos cómo evoluciona el valor de la tarea al ir invirtiendo tiempo en ella. Inicialmente, la tarea va consumiendo tiempo, sin variar, prácticamente, su valor, que sigue siendo nulo: el coche de nuestro ejemplo sigue sucio y no hay café que beber por ninguna parte. Del plan de marketing no existe sino la solicitud o la recogida de datos y estudios.

De modo progresivo, en una segunda etapa, va apareciendo un valor cada vez mayor en nuestro trabajo, que va tomando forma, aunque falten cosas. El coche empieza a verse limpio; y el plan de marketing ha tomado forma, aunque le falten determinadas concreciones.

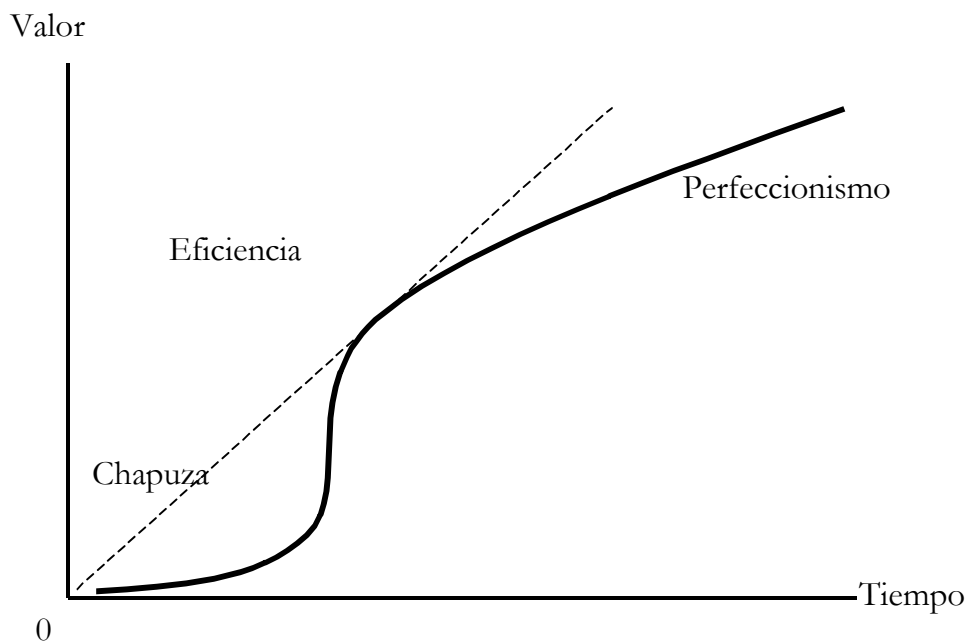
Pero llega un momento en que, visiblemente, a un determinado aumento de tiempo dedicado a la tarea no corresponde otro proporcional del valor de lo realizado. Seguimos lustrando una carrocería ya brillante; y podemos añadir pocos anexos que mejoren sensiblemente nuestro plan de marketing.

Si damos la tarea por terminada en un estadio inicial, es evidente que el trabajo queda incompleto. Es lo que se conoce habitualmente como “chapuza”. Resulta poco rentable, porque hemos obtenido poco valor del trabajo realizado. El cociente Valor/Tiempo es bajo. Pero la presión de un plazo puede llevarnos a esta situación.

La última parte de la curva, donde tiende de nuevo a buscar la horizontal, es una zona que cabría denominar de “perfeccionismo”: el producto es cada vez mejor, pero el esfuerzo que supone lograr esta mejoría vuelve a resultar claramente poco rentable. El cociente Valor/Tiempo es, nuevamente, bajo. Esta situación responde a la ley de Parkinson.

Entre una y otra zona se encuentra lo que podríamos denominar zona de eficiencia. Es la que buscamos de manera espontánea -e intuitiva- cuando realizamos un trabajo con afán de calidad pero somos conscientes de que tenemos otros en espera. El punto de rentabilidad máxima vendría definido, matemáticamente, por la tangente a la curva desde el origen. Para ese punto se hace máximo el cociente  $V/T$  entre Valor de la tarea y Tiempo invertido en ella. (El razonamiento seguiría siendo válido si en lugar del tiempo computáramos otro recurso, como el dinero o el esfuerzo humano).

Habitualmente no estamos en condiciones de dibujar esa curva. Sin embargo, todos sabemos más o menos cuando hay chapuza o perfeccionamiento en una tarea. (Especialmente cuando se trata de los demás).



*Evolución del valor de un trabajo en función del tiempo que se le dedica.*

*Zonas de chapuza, eficacia y perfeccionismo*



## 6. PRIMERO LO PRIMERO

A medida que has ido leyendo esta guía, realizando los ejercicios y reflexionando sobre ellos te habrás podido dar cuenta que la esencia de administrar el tiempo es organizar y ejecutar según tus prioridades. La satisfacción que tengamos respecto al uso del tiempo depende de la expectativa inicial como del nivel de realización. No obstante, la expectativa y por tanto nivel de satisfacción tendrá que depender de nosotros, es decir, bajo nuestra influencia. Para ello, es necesario incorporar en nuestro día a día, el hábito de la planificación y programación.

Ahora te proponemos una metodología sencilla que te ayudará a identificar Primero lo Primero.

### 6.1. PLANIFICACIÓN

La planificación es una de las técnicas -o buenas costumbres- que todo el mundo recomienda a los demás y personas utilizan convenientemente. Probablemente porque identifica con un sistema de cálculo y gráficos tan laborioso enojoso. Además, hay una cierta mala prensa en relación a la planificación. “¿Para qué vamos a hacer previsiones, si luego no se cumplen porque siempre aparece algún imprevisto que lo fastidia todo?”.



pocas  
se  
como

Sin embargo, la planificación nunca ha tratado de hacer imposibles. La finalidad de la Planificación es la de:

***Reducir el campo de la incertidumbre. La planificación supone, por otra parte, una nueva paradoja: no se planifica porque no se tiene tiempo; pero no se tendrá más tiempo si no se planifica.***

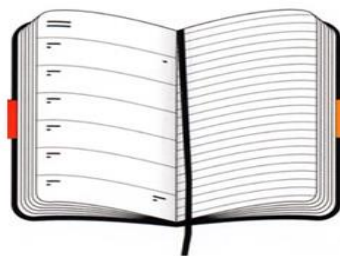
## 6.2. LA PROGRAMACIÓN

**Planificar es decidir qué se ha de hacer.** La programación implica la asignación de los recursos más importantes y escasos; entre ellos, el tiempo. Cuando afecta a un equipo, la programación tiene, por otra parte, carácter ejecutivo; implica una orden de trabajo.

La planificación debe ser tan ágil y tan flexible como lo permitan el trabajo y el propio estilo personal de cada uno. Lo importante es decidir, con la antelación suficiente, qué se quiere alcanzar: que actividades se consideran precisas; y en qué momentos se deben iniciar o tener terminadas las citadas actividades. Es evidente el papel esencial que el factor tiempo juega en todo este proceso. La adecuada programación es, sin duda, el medio más eficaz de acortarlo.

### *Programar es decidir cuándo se ha de hacer.*

La base de la programación y el control del tiempo, una vez realizado un buen plan anual y mensual -o semanal- es el hábito de la programación diaria, realizada siempre antes de que se comience la jornada. Aquí aparece el **programa diario**.



Debe tenerse en cuenta que no menos del 15 ó 20 por ciento de lo que has de realizar en una jornada normal suele aparecer en el transcurso de la misma.

Una de las razones más importantes por las que fallan las agendas **es nuestra tendencia a ocuparnos de asuntos no programados**. Aprende a controlar estos impulsos. Antes de alterar tu programa para atender un imprevisto, pregúntate: “¿es lo que voy a hacer más importante que lo programado?” Si lo es, hágalo, porque utilizar bien su tiempo significa invertirlo de la mejor manera posible. Pero si lo imprevisto es menos importante que lo programado, arrégleselas para no hacerlo. Acéptelo para más tarde, evítelo, **aprenda a decir NO**.

Te aconsejamos que utilices una agenda parecida al siguiente cuadro.

PROGRAMA DIARIO				
Comunicaciones			Citas	
				8
				9
				10
				11
				12
<b>Asuntos a resolver</b>				
<b>A</b>				13
				14
				15
				16
<b>B</b>				17
				18
				19
				20
<b>C</b>			Notas:	

Sin duda alguna, puedes anotar como tareas A aquellas familiares y personales que requieren de tu dedicación.



### 6.3. DECÁLOGO PARA PROGRAMAR EL TIEMPO

1. en siempre preparado tu programa/agenda antes de iniciar tu jornada. La forma más cómoda de hacerlo es dedicar a esta actividad los últimos minutos de la jornada precedente. Trabaja para estar en el cuadrante Eficiente, tendrás tiempo para hacerlo.
2. Programa tus actividades en función de los objetivos que quieras alcanzar. No cuentan las actividades, sino los resultados obtenidos. Termina lo que empieza.
3. Elabora tu programa en torno a los temas esenciales. Respétalos. Mímalos.
4. Trata de acompasar tus actividades, en la medida de lo posible, a tus ciclos corporales. No se puede ser eficaz todo el día. Programa lo más importante para sus horas de mayor eficacia.
5. Programa siempre tu horario por escrito, aumenta, además, la implicación personal.
6. Mantén a la vista tu programa de actividades diarias. Ver reiteradamente objetivos, prioridades y actividades programadas te ayudará a mantenerte en la línea previamente elegida.
7. No vaciles en tomarte largos períodos de tiempo para tareas importantes. No estés para nadie mientras las realice.
8. Asegúrate de asignar a cada actividad un tiempo suficiente, pero no excesivo.
9. Mantenga la suficiente flexibilidad para poder abordar los asuntos no previstos, pero que resulten de su interés. Cuando decida abordar algo nuevo e importante, debe poder hacerlo sin destrozar su programa ni sentirse culpable.
10. Incluya en su programa algún tiempo para pensar todos los días. Necesita hacerlo. Y no puede esperar a "tener tiempo".



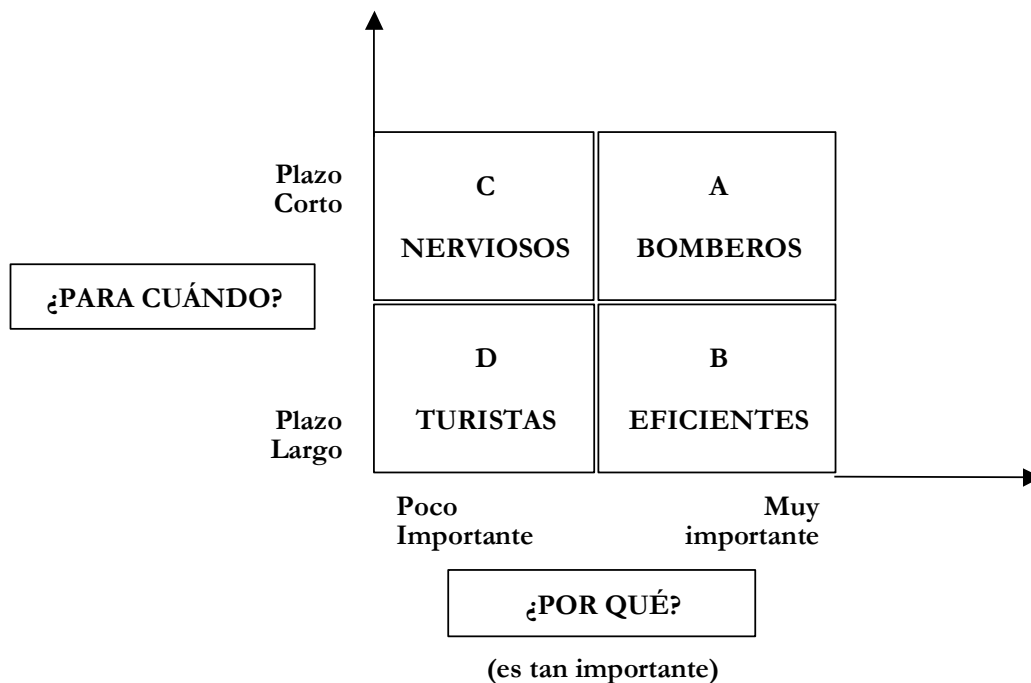
**¿QUÉ HACER CUANDO NOS SURGEN TEMAS URGENTES O IMPORTANTES QUE NOS PLANTEAN LOS CLIENTES, O PERSONAL DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN, DE FORMA IMPREVISTA Y GOLPEAN NUESTRA PROGRAMACIÓN/AGENDA?**



## 6. GESTIÓN DE IMPREVISTOS

Gran parte de nuestra jornada laboral está sometida a lo que acontece en el día adía. Para gestionar estos imprevistos, es decir, hechos no planificados y a los que debemos atender inicialmente, tenemos que formularnos las siguientes preguntas inicialmente para tomar nosotros una decisión u otra.

1. ¿Para cuándo necesita ser resuelto y/o atendido?: A corto plazo o largo plazo
2. ¿Por qué?, efectos y consecuencias: Poco importante o muy importante



3ª- ¿Es importante que lo haga yo? ; ¿No puede hacerlo otro?

En función de la naturaleza de estos imprevistos estaremos en un cuadrante u otro. No obstante, a veces las circunstancias nos obligan algunas veces a tener que actuar de forma forzada. Pero hay que esforzarse para ser dueño del tiempo de uno mismo para no ser “zarandeado” continuamente.

**Pocas cosas se resuelven bien sin análisis previo**

**¡Pregunte y Analice!**



**¿EN QUÉ CUADRANTE TE SITÚAS NORMALMENTE?**

**¿EN QUÉ CUADRANTE TE GUSTARÍA QUE SE DESARROLLARA TU JORNADA  
LABORAL?**

**¿QUÉ FORMA DE TRABAJAR PUEDE SER LA MÁS PERJUDICIAL PARA TU TRABAJO?**

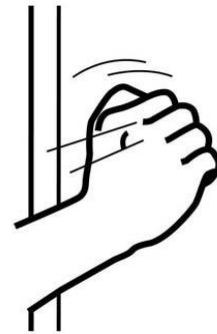
**¿ ¿QUÉ FORMA DE TRABAJAR PUEDE SER LA MÁS PERJUDICIAL PARA TU SALUD Y  
RESTO DE TUS VIDAS?**

## 7. LADRONES DEL TIEMPO: CRONÓFAGOS

Además de los imprevistos, existen los llamados ladrones del tiempo. A continuación te ponemos en alerta de ellos y como evitarlos.

### 7.1. VISITAS INOPORTUNAS

- ✚ Evítelas mediante un “filtro”.
- ✚ No trabaje con la puerta abierta y mirando al pasillo.
- ✚ Diga NO, amable, pero firmemente, a quien solicite "un minuto" que no le interese conceder. Pídale que venga en un momento que a usted le venga mejor. Muéstrese ocupado. Sea amable, pero sincero.
- ✚ Para acortar una visita inevitable, acuda al despacho de su colega.
- ✚ Manténgase de pie; las conversaciones serán más cortas.
- ✚ Ponga límite de tiempo al comienzo de cada visita.
- ✚ Acostúmbrase a ser franco con la gente, diciéndole, sencillamente, que está ocupado.
- ✚ No divague. Céntrese en lo esencial. Y retómelo cuando su interlocutor se vaya del tema.
- ✚ Si se le ha colado un pelmazo, haga que su secretaria le interrumpa a una señal previamente convenida.
- ✚ Si algunos miembros de su equipo entran y salen constantemente de su despacho, pídales que acumulen varios temas cada vez que vengan para tratarlos conjuntamente.



## 7.2. TELÉFONO

✚ Para llamadas recibidas:

- establezca un filtro adecuado,
- dé instrucciones específicas para atender y/o desviar llamadas,
- establezca períodos preferentes.

✚ Para llamadas que realiza:

- agrupe las llamadas que ha decidido hacer,
- prepárelas. Anote lo que desea comunicar o preguntar,
- establezca un resumen nada más colgar. Anote las cifras, las fechas, los temas acordados.

✚ Cuando te vayas a poner con una tarea importante, silencia tú móvil y ponlo bocabajo. ¡No estás para nadie!

✚ Haz buen uso del buzón de voz, cada mes lo pagas en tu factura de móvil.



### 7.3. REUNIONES

Las reuniones deben ser celebradas siempre y cuando:

- tenga objetivos claros,
- sirva para intercambiar o transmitir información,
- analizar o resolver problemas,

No convoques una reunión cuando:

- no existe un propósito específico,
- existe otro modo de conseguir el mismo resultado,
- falta tiempo para conseguir la información precisa o realizar la adecuada preparación,
- no está disponible alguna de las personas clave.

## CLAVES PARA DIRIGIR DE FORMA EXITOSA LAS REUNIONES

1. Establezca objetivos,
2. Establezca un **orden del día**,
3. Convoque sólo a aquellos cuya presencia es necesaria y hágalos saber lo que se espera de ellos,
4. Comience a la hora prevista,
5. Lleve preparada la reunión. Evite interrupciones. No tolere entradas y salidas.
6. Permítalos incorporarse o marcharse una vez terminada su aportación,
7. Mantenga su rumbo de acuerdo con el orden del día,
8. Fije un límite de tiempo. Y termine a la hora prevista,
9. Resuma las conclusiones,
10. Asegúrese de que cada uno conoce exactamente lo que se ha acordado que haga y para cuando,
11. Levante acta y cerciórese de que se distribuye antes de las 48 horas de celebrada la reunión.
12. Analice periódicamente sus reuniones y saque conclusiones para mejorar su eficacia.





## 7.4. VIAJES

- ✚ Establezca el o los objetivos a alcanzar con el viaje.
- ✚ Revisa si el viaje resulta imprescindible o existe otra alternativa (por ejemplo, hacer viajar a su interlocutor).
- ✚ Programa de modo realista el tiempo necesario para cada tema.
- ✚ Prepara los detalles de tipo logístico. Reserva tiempo para los temas esenciales.
- ✚ Prevé el uso de los tiempos muertos y lo que vas a hacer durante el tiempo de viaje.
- ✚ Informa de sus propósitos a las personas con las que piensa entrevistarte. Envíeles por anticipado una nota, con objeto de que sepan qué temas desea discutir con ellos y qué información deben prepararte.
- ✚ Prepara o haz carpetas con la información a utilizar.



- ✚ Tenga en cuenta tus ritmos corporales y tus necesidades biológicas (sueños, descanso, comidas...).
- ✚ Toma anotaciones que te faciliten anticipar conclusiones antes de la vuelta a la oficina.

## 7.5. INFORMES, PAPELEO

- ✚ Date de baja de las relaciones de documentos que no precise recibir.
- ✚ Filtra los papeles que recibas (por su secretaria o alguien de su equipo).
- ✚ Da instrucciones precisas sobre lo que ha de:
  - Tirar a la papelera.
  - Reencaminar a otra persona o archivar.
  - Entregarle a usted.
- ✚ Maneja cada papel una sola vez, en lo posible.
- ✚ Utiliza el escritorio para procesar los papeles, no para almacenarlos.
- ✚ Trabaja en un solo asunto a la vez.
- ✚ Mantén sobre tu mesa sólo lo referente al asunto en que está trabajando. Despéjalo de retratos, regalos y adornos.
- ✚ Cambia de ubicación para realizar tareas como atender a las visitas, celebrar reuniones, dictar... Parte de estas cosas puedes hacerlas incluso de pie.
- ✚ Utiliza los cajones sólo para tener a mano aquello que usas con frecuencia.
- ✚ Reduzca al mínimo el flujo de papel:
- ✚ No guardes todo lo que le llega.
- ✚ No maneje nunca un papel sin hacer algo o tomar una decisión.
- ✚ Utilice generosamente su papelera.

A continuación y por ser el cronófagos más joven y nocivo, lo trataremos de forma más particular.

## 8. INTERNET

**¿UTILIZO APLICACIONES, ENTRO EN REDES SOCIALES O ME PONGO A VER BLOGS DE MANERA AUTOMÁTICA Y SIN PENSARLO?**

**ESTO QUE ESTOY UTILIZANDO, LEYENDO O ENTRANDO A DIARIO O INCLUSO EN VARIOS MOMENTOS DEL DÍA, ¿DE VERDAD ME SIRVE PARA ALGO?**

**¿QUÉ HERRAMIENTAS, SERVICIOS, APLICACIONES, BLOGS O SITIOS WEB PUEDO ELIMINAR O DEJAR DE VISITAR PARA HACERLO TODO MÁS SIMPLE?**



## 8.1. BLOGS Y NOTICIAS

- ✚ Utiliza siempre una herramienta para leer feeds. Una que te permita leer cómodamente, que esté sincronizada y en la que puedas gestionar fácilmente tus suscripciones.
- ✚ Destina un momento del día para leer blogs. Como es una tarea de importancia insignificante (salvo que tu trabajo sea precisamente estar al tanto de todo), no la hagas al comienzo del día.
- ✚ Fija también un tiempo máximo para leer blogs. Si tu trabajo no es estar informado, no pasa nada porque te dejes blogs sin leer.
- ✚ Antes de suscribirte a un nuevo blog pregúntate si de verdad te va a aportar algo. Un nuevo blog es una tarea más.
- ✚ Mucha atención a los comentarios en los blogs. Leer las cadenas interminables de comentarios consume más tiempo que el propio artículo. ¿Esos comentarios te están aportando algo o sólo te están calentando la cabeza y desgastándote?



## 8.2. NOTIFICADORES, AVISADORES Y NAVEGACIÓN INCONSCIENTE

- ✚ Para los notificadores de mensajes, avisadores de actividad o alarmas de eventos, sólo puede haber una recomendación posible: DESINSTÁLALOS todos.
- ✚ Es una de esas cosas que hemos incorporado en nuestra vida de forma automática y sin pensar si de verdad aportan algo y sin pensar en las consecuencias. Y en el fondo no aportan nada. Más bien lo contrario, porque en vez de sumar, restan, te quitan.
- ✚ Mucho ojo con webs y redes dedicadas al ocio y a los contenidos de entretenimiento (videos, fotografías...).
- ✚ Ver vídeos y fotos sin parar, saltando de una a otra en una cadena interminable, es un malísimo hábito en el que muchos caen.

### 8.3. MENSAJERÍA INSTANTÁNEA

- ✚ Valora la posibilidad de desinstalar y eliminar estas aplicaciones de tu vida. Busca otras formas de comunicación menos intrusivas e irrespetuosas con tu Productividad.
- ✚ Ciérrala siempre que puedas porque es una ventana abierta a todo tipo de interrupciones.
- ✚ Cuando vayas a hacer una tarea Clave es imperativo cerrarla por completo.
- ✚ Si estás chateando, sé consciente de lo que haces. Con cada tecleo, hay una consecuencia. Los minutos pasan y te estás dejando tu “yo diario” por el camino.

### 8.4. REDES SOCIALES

- ✚ Dale un sentido. Ni te apuntes ni entres ni las utilices porque sí o porque están de moda. ¿Para qué te sirve de verdad Twitter o Facebook o la red que sea? Actúa siempre en tu propio beneficio.
- ✚ Entrar en las conversaciones es divertido, alegra el día, te enriquece pero también te roba. Te roba tiempo, concentración, ritmo de trabajo, ideas... ¿estás dispuesto a entregar todo eso?
- ✚ Si a diario entras en ellas entonces son una tarea Periódica. Controla mucho el tiempo que le dedicas porque cuando estás ahí no estás haciendo otra cosa. Tú decides.

- ✚ ¿En cuántas redes estás? ¿Las utilizas todas? ¿Todas te sirven para algo? Si no es así, no lo dudes. Quítalas del medio ya, elimina tu cuenta.
- ✚ Recuerda siempre esto: hace 5 años ninguna de estas redes existía y el mundo giraba igual. Tú vivías bien y hacías tu trabajo. Que siempre sean una ayuda y jamás un problema.
- ✚ La Tecnología e Internet están ahí para facilitarte las cosas, para ayudarte a hacer tus tareas, para simplificar tus obligaciones y aligerar tu vida. Son herramientas que SIEMPRE deben estar a tu servicio.



Para terminar reflexiona sobre la siguiente parábola.

### PARÁBOLA AFILAR LA SIERRA

*Cierta día, un señor que iba paseando en el campo se encontró frente a un leñador que afanosamente estaba cortando un tronco, y entonces le preguntó:*

*- Disculpe señor, parece usted exhausto..., ¿cuánto tiempo ha estado trabajando?*

*- Más de seis horas -fue su respuesta.*

*- ¿No sería bueno que descansara un poco y afilara su serrucho?*

*El hombre responde:*

*- No... no tengo tiempo, pues hay mucha leña que cortar.*

*- Pero si afila su sierra cortará más rápido, y si descansa, tendrá fuerzas para cortar más.*

*El hombre se quedó pensativo, como dando la razón a aquel señor, pero miró para su reloj, luego para la leña, y se puso a cortar leña olvidándose del consejo de aquel hombre le había dado.*

**ENHORABUENA. HAS EMPEZADO A AFILAR TU PROPIA SIERRA.**