

La gestión del tiempo

(Publicado en la revista API nº 37, 03/2008)

Todos hemos hablado alguna vez sobre cómo gestionamos el tiempo. Frases como “no tengo tiempo para nada”, “¡Hay que ver cómo pasa el tiempo!” y similares forman parte de nuestras conversaciones con amigos, colegas y conocidos.

Es cierto que el concepto “tiempo” es importante en nuestra cultura. Y cada vez le otorgamos más protagonismo, porque cada vez tenemos más obligaciones... impuestas o autoimpuestas. Tanto nuestro entorno profesional (jefes, clientes, colegas...) como personal (pareja, hijos, otros familiares, amigos...) parecen decirnos constantemente: “esfuérzate, haz más y mejor, consigue este proyecto, vende este artículo, consigue este coche, cámbiate a esta casa, haz estos regalos, compra estas vacaciones, dedícame más tiempo...”

Los mensajes son tantos, tan insistentes y duraderos, que sin darnos demasiada cuenta acabamos interiorizando un montón de exigencias que vivimos luego como propias, como si las hubiéramos elaborado nosotros mismos sin ninguna influencia externa y como producto de profundas reflexiones por nuestra parte. (También es cierto que ésta es la cultura en la que vivimos y no debemos sentirnos culpables por ello; es lo que nos ha tocado).

De una forma u otra, lo cierto es que periódicamente nos preguntamos sobre cómo ahorrar tiempo, o cómo tener más tiempo. No hay ninguna respuesta sencilla, y la prueba es que –a pesar de la cantidad de libros, conferencias y congresos sobre la materia – nadie se ha hecho millonario hablando de cómo mejorar la gestión del tiempo. Nosotros tampoco lo pretendemos, obviamente. Lo único que nos proponemos es ayudarle a reflexionar un poco sobre qué alternativas puede tener a su alcance si verdaderamente desea tener más tiempo. Su inteligencia, sus experiencias y el momento de la vida en que se encuentre le ayudarán a decidir qué hacer... si realmente tiene usted que hacer algo al respecto. (¿Por qué tenemos que estar siempre haciendo algo?).

Básicamente, enfocamos la gestión del tiempo desde dos perspectivas diferentes (usted puede hacer una mezcla de ambas, buscar una tercera, una cuarta, no aplicar ninguna...):

1. Gestión personal del tiempo.
2. Gestión personal de la vida.

1. Gestión personal del tiempo

La gestión personal del tiempo trata de controlar el uso de este recurso primordial. Considere estas dos preguntas: ¿qué sucedería si usted gastara el dinero de la misma manera que gasta el tiempo? ¿Cuándo fue la última vez que revisó su forma de utilizar el tiempo?

La ausencia de una gestión personal del tiempo está caracterizada por urgencias para alcanzar fechas límite, citas distintas a la misma hora y crisis que estallan de improviso. Estos tipos de ambientes nos llevan hacia un creciente estrés y hacia un bajón en nuestra eficiencia.

La gestión personal del tiempo tiene muchas facetas. Entre la mayoría de las personas con responsabilidades profesionales existe el concepto simple de mantener una agenda ordenada o de planificar una actividad, pero la gestión personal del tiempo va mucho más allá de eso: es una herramienta para ordenar sistemáticamente toda su influencia sobre los eventos que le rodean y se apoya en otras habilidades directivas, como la delegación efectiva, la planificación de proyectos, etc.

La gestión personal del tiempo es un conjunto de herramientas que:

- nos permiten “eliminar desperdicios” de tiempo,
- estar preparados para las reuniones,
- rechazar sobrecargas de trabajo,
- supervisar el progreso de nuestros proyectos,
- utilizar los recursos de tiempo de forma adecuada en función de la importancia de las tareas,
- Asegurar que los proyectos a largo plazo no son descuidados,
- Planificar cada día y cada semana de una forma más efectiva.

Y se puede lograr con sólo un poco de autodisciplina. Dado que la gestión personal del tiempo es un proceso de gestión como cualquier otro, debe ser planificado y regularmente revisado. Debido a que la verdadera comprensión depende de la experiencia, le invitamos a buscar estos aspectos en su propio trabajo. Si no tiene tiempo para hacerlo, pregúntese: *¿por qué no lo tengo?*

Práctica corriente

Proponemos la adopción de ciertas prácticas que le darán mayor control sobre el uso de este recurso primario: el tiempo. Antes de comenzar con el futuro, es valioso que consideremos el presente. Esto implica la sencilla tarea de anotar la manera en que utiliza su tiempo durante un cierto período no demasiado corto (digamos una semana). Todo lo que tiene que hacer es una lista y llevarla consigo para anotar cada vez que pasa de una tarea a otra.

“Eliminar desperdicios”

No buscamos crear nuevos métodos de trabajo para mejorar la eficiencia, sino eliminar el desperdicio de tiempo de ciertas prácticas habituales. El primer paso es un examen crítico de la forma en que gasta su tiempo y un cuestionamiento de sus hábitos. En su anotación semanal, identifique aquellos períodos de tiempo que podrían utilizarse mejor.

Desperdiciamos el tiempo de muchas maneras. La más común es de aspecto social: llamadas telefónicas, visitas de amigos, los cafés que nos tomamos... Sería ridículo eliminar todas aquellas tareas que no estuvieran directamente relacionadas con el trabajo, pero si tenemos que elegir entre una charla “vacía” con Pepe y alcanzar nuestro próximo objetivo...

Su anotación semanal le mostrará si este aspecto es un problema para usted. Así, podrá hacer algo al respecto... ¡antes de que su jefe lo haga por usted! En su lista, observe cada actividad y decida objetivamente cuánto tiempo vale cada una para usted y compárelo con la cantidad de tiempo que realmente le dedica. Dedicar una tarde a pulir un informe interno para convertirlo en una maravilla digna del premio Cervantes es una pérdida de tiempo; pasar una hora discutiendo el modelo de felicitación de navidad es una pérdida de tiempo (a menos que se lo tome como un rato de relajación). Cuando tenga una tarea que hacer, decida con antelación cuánto tiempo debería llevarle completarla y ajústese a ese plazo. Luego pase a la siguiente.

Otro desperdicio de tiempo frecuente es postergar un trabajo que resulta desagradable buscando distracciones que son menos importantes o productivas. Verifique en su lista si alguna tarea está siendo postergada porque le resulta aburrida o difícil. También desperdiciamos tiempo pasando de una actividad a otra. Por eso, es útil agrupar tareas similares. Su lista semanal le mostrará dónde puede aplicar estos “ahorros”.

Hacer el trabajo de su subordinado

Frecuentemente, pensamos que es más sencillo hacer el trabajo nosotros mismos. Se puede ganar mucho tiempo asignando tareas a otros: si es el caso, utilice la oportunidad para formarles... en lugar de hacerlas usted mismo. (Necesitará algo de tiempo para supervisar la tarea luego, pero a medio plazo mucho menos tiempo del que dedicaría haciéndola usted solo).

Hacer el trabajo de los demás

Un fuerte impacto sobre su trabajo es su inclinación a ayudar a otros. Por supuesto que es excelente que esté dispuesto a ayudar a los demás, pero no deje de verificar en su lista cuánto tiempo está dedicando a sus propias tareas y cuánto a las tareas de otras personas. Otro problema es su jefe: analice en su lista qué períodos de tiempo utilizó para solucionar “urgencias” de su jefe. Hacer más eficiente el trabajo de su jefe es una tarea difícil, pero está bien intentarlo, porque afecta considerablemente a su desempeño. “Administrar” a su jefe puede parecerle extraño, pero nadie influye más sobre su gestión del tiempo que su inmediato superior. Si una tarea está mal definida busque clarificarla (¿es un resumen de una página o un informe de diez hojas?). Esto le hará considerar ciertos aspectos con antelación, antes de que pierda su tiempo en presunciones erróneas.

Compromisos externos

En este nivel comenzará a tener control sobre su tiempo. Aquí, el problema son los compromisos. Comience con una sencilla agenda. Registre en ella todos los compromisos ya contraídos. Recuerde agregar sus obligaciones regulares. Sus citas representan su interacción con otras personas; son un “nexo” entre sus actividades y las de los demás. Normalmente ocupan toda la agenda, por eso sea firme y elimine todas aquellas innecesarias (reuniones en las que no puede aportar nada o a las que podría enviar a un subordinado; extensos almuerzos que podrían sustituirse con llamadas telefónicas; etc.). ¡No espere más para hacerlo!

La próxima etapa es agregar a su agenda una lista de actividades personales que potenciarán el uso de su tiempo. Pregúntese: ¿cuál es el tipo de actividad más importante? Considere sinceramente este punto: la actividad más importante será siempre aquella que le permita ahorrar tiempo. Dedique tiempo a ahorrar tiempo; dedique todos los días al menos cinco minutos para administrar su tiempo.

Programación de proyectos

Los compromisos más desalentadores son las fechas límite: los plazos de entrega. ¿Trabaja hasta muy tarde? ¿Se produce normalmente un caos al final de la jornada, sus últimas horas son agitadas y se producen errores? Si su respuesta es sí, necesitará revisar su gestión personal del tiempo.

La idea básica es que la gestión de sus plazos debe realizarse con las mismas técnicas que utilizaría en un proyecto importante:

- Sea específico: esté seguro acerca de lo que debe entregar;
- Divida la tarea en pequeñas áreas: para poder estimar el tiempo necesario para cada una y verificar el progreso;
- Programe indicadores o controles de progreso: por ejemplo, después de cada “mini tarea”, para poder responder rápidamente ante los retrasos;

Como ocurre con la mayor parte de las ideas, sólo se trata de sentido común. Un plazo de entrega imposible de cumplir no sólo afecta su éxito, sino también el de los demás. Imagine que usted acordó entregar un local demasiado temprano; Marketing, Ventas, su propio equipo, etc., prepararán al cliente y alimentarán sus expectativas en relación al local... que no se podrá entregar.

Usted puede evitar este tipo de problemas: la planificación de proyectos le indica cuánto tiempo necesita, y la gestión del tiempo le informa de cuánto tiempo dispone. Existen cuatro formas de enfrentarse a plazos de entrega imposibles:

- Ampliar el plazo;
- Solicitar más recursos;
- Redefinir la tarea haciéndola más práctica;

- Comunicar claramente el problema a su jefe para que tome cartas en el asunto.

Si este enfoque le resulta poco realista, considere la alternativa. Si usted acepta un plazo de entrega inalcanzable, el resultado será su fracaso asegurado. Desde luego, existe una quinta opción: trabajar para una empresa que haga programaciones realistas.

Puede presentar una lista con sus obligaciones actuales, indicando el impacto que tendrá la nueva asignación sobre ellas y pedir que su superior decida y ordene las prioridades: “No puedo hacerlas todas, ¿cuáles dejo?” Otra estrategia es llevar una base de datos de sus estimaciones de tiempo y del tiempo real consumido por cada tarea. Esta información puede transformarse en una fuente valiosa y aumentar la precisión de sus predicciones a la hora de planificar.

Si usted es su propio jefe, haga todo lo indicado en el párrafo anterior, como si tuviera que presentarlo a “su otro yo”. Es un ejercicio muy saludable, porque ayuda a analizar la situación con más objetividad.

Por último, debemos equilibrar el tiempo destinado a controlar la calidad. Si bien ahorramos tiempo al evitar rehacer el trabajo o corregirlo, debemos cuidarnos de destinar a cada tarea sólo el tiempo que merece. Esta evaluación crítica nos sugiere un enfoque diferente: el tiempo se corresponde con la importancia de la tarea. Cúidese del perfeccionismo: lleva mucho tiempo.

Su gestión personal de tiempo también afecta a otras personas, particularmente a sus subordinados. Planificar proyectos no sólo significa asignar tiempo, sino también distribuir tareas de forma planificada y revisada. Toda tarea delegada debe especificarse con una fecha límite concreta y acordada. Como jefe, usted es responsable de asegurar que las tareas asignadas a sus subordinados sean realizadas con éxito. Utilice su agenda para anotar los plazos acordados. Este simple mecanismo le permite controlar el progreso e iniciar acciones cuando sea necesario.

Objetivos a largo plazo

Existen muchos objetivos a largo plazo que un buen jefe debe lograr, en particular vinculados al desarrollo, apoyo y motivación de su equipo de trabajo. Los objetivos a largo plazo tienen el problema de ser importantes pero no urgentes; no tienen plazos límite, son distantes y remotos. Por estas razones, es demasiado fácil pasarlos por alto a favor de lo urgente e inmediato.

La “belleza” de la gestión del tiempo es que el equilibrio puede decidirse objetivamente. Por ejemplo, un jefe puede decidir dedicarse un tiempo a la semana a los asuntos de sus colaboradores y destinar una cantidad de tiempo fija a esta actividad. Más allá de las crisis, este tiempo debe ser “sagrado” y aplicarse siempre al propósito designado. Una vez implementada la gestión personal del tiempo, es válido utilizar parte de ese control para potenciar su propia carrera. Usted debería definir sus propios objetivos a largo plazo y

planificar su ruta hacia ellos. Destine tiempo para las sub-tareas necesarias y controle su progreso. Si no planifica hacia dónde quiere ir, es improbable que llegue allí...

Conclusiones provisionales

- Todo lo expuesto no es más que una aplicación sistemática de estrategias de sentido común. No requiere mucho esfuerzo, pero promueve prácticas de trabajo muy efectivas, subrayando dónde ocurren las pérdidas de tiempo.
- La gestión personal del tiempo no resuelve sus problemas; los revela y le ofrece una estructura para implementar y evaluar las posibles soluciones.
- La gestión personal del tiempo le permite tomar el control de su propio tiempo; cómo lo utilice dependerá de usted.
- La gestión personal del tiempo es como pasear en bicicleta: no tiene grandes misterios, no hace falta leer grandes libros ni exige grandes profesores: se escucha / lee una pequeña explicación, se prueba... y se practica, se practica, se practica hasta que acabe siendo una rutina incorporada.

2. Gestión personal de vida

¿Y si la gestión personal del tiempo no fuera el mejor enfoque? Está claro que tiene grandes ventajas (pruébelo, por favor), pero, ¿acaso el tiempo es el único ingrediente importante de nuestra vida?

Cuando alimentamos a un niño pequeñito, nos esforzamos en que acepte comer papillas de cereales, frutas y leche. Es básico para un correcto crecimiento. Pero, ¿es suficiente para toda la vida? ¿En qué etapa del desarrollo tendremos que incorporar un nuevo enfoque en su alimentación?

Las técnicas que aplicamos para gestionar nuestra propia vida también dependen de la etapa de desarrollo personal en que nos encontremos. Quizás estemos en una etapa en la que tendríamos que incorporar nuevos “ingredientes” en nuestra “alimentación”. ¿Quiere usted que hablemos de ello? Lo haremos sin falta en una próxima entrega.