

Herramientas para gestionar eficazmente la agenda

# Cómo multiplicar el tiempo

Al despertar el día recibimos 24 horas que se evaporan cuando llega la noche. De cómo se gestionen esos 1.440 minutos depende el futuro de la empresa, la tranquilidad personal, la salud y, en definitiva, el equilibrio vital

No hay excusa. El tiempo es el único recurso perfectamente socializado: mientras permanecemos vivos, todos disponemos de la misma cantidad. Se trata –nada más y nada menos– de elegir qué queremos hacer con él.

«Hay quien se engaña pensando que todo sería más fácil sin las continuas llamadas de teléfono, reuniones eternas o interrupciones desafortunadas que nos roban el tiempo como el ladrón en la noche», apunta la profesora Nuria Chinchilla. Sin embargo, el único verdadero peligro para nuestro tiempo –advierte– somos nosotros mismos. «Tenemos que cambiar de punto de vista. No se trata de que las interrupciones nos resten minutos, sino de que nosotros no sabemos cómo gestionarlas.»

## El ejecutivo elástico

Muchos empresarios viven el síndrome del ejecutivo elástico. En un extremo, el negocio demanda cada vez más horas de trabajo, y por el otro, el cónyuge y sus hijos le recriminan que no les dedique más tiempo; además, el médico les recomienda que practiquen algún deporte, y día a día sienten cómo se amontonan los libros que les gustaría leer encima de la mesita de noche. ¿Qué hacer?

Para la profesora Nuria Chinchilla, la solución definitiva pasa



## Se interrumpe a sí mismo si:



Tiene desordenada la mesa



Prolonga los tiempos que dedica a la comida o al café



Da largas a las cosas



Se detiene frecuentemente a hablar con los colegas



Lee artículos interesantes cuando debería estar haciendo otras cosas



Resuelve asuntos particulares en tiempo de oficina

por una profunda reflexión personal en la que cada uno analice cuál es su misión en la vida y cuáles son los diferentes **roles** que desempeña en su vida (directivo, cónyuge, padre, voluntario en una asociación, por ejemplo).

Tras ese análisis, será mucho más fácil decidir cuáles son nuestras verdaderas **prioridades** para concretar los **objetivos** que nos proponemos alcanzar a medio y largo plazo. «Una vez que se ha realizado este ejercicio, seremos más capaces de distinguir cada día lo que interesa, lo que no interesa y lo que podemos delegar», asegura.

## ¿Fisuras en la agenda?

No hay duda de que la planificación estratégica cobra cada vez más importancia en la direc-





dar en el trasiego diario: «El tiempo que requiere una tarea crece en proporción al número de veces que se interrumpe y reanuda».

La productividad se multiplicará si se realizan pausas naturales antes de interrumpir una tarea. Por ejemplo: si cerramos el libro al final de un capítulo, interrumpimos una reunión concluyendo un punto del orden del día, etc.

La segunda ley del tiempo sigue la máxima bélica del "divide y vencerás": «Programar y/o realizar una tarea larga supone dificultades superiores a las de una tarea corta», recuerda.

«Nada hay más frustrante en la vida que fijarse un objetivo, que pase el tiempo y no alcanzarlo», señalaba Henry Kissinger. El único modo de alcanzar los objetivos ambiciosos es programar, planificar y concretar. «Muchas personas razonan: el "elefante" es demasiado grande y mi boca demasiado pequeña. Aplacemos este objetivo hasta que mi boca haya crecido lo suficiente. Pero como la boca no crece, nunca se comerá el elefante. La solución es tan sencilla como dividir el elefante en filetes fácilmente digeribles día a día y concentrarse en la ración diaria», aconseja Nuria Chinchilla.

### El tiempo justo

La tercera ley del tiempo nos recuerda los inconvenientes del perfeccionismo: «El valor de una tarea no crece proporcionalmente al tiempo que se le dedica».

La profesora Nuria Chinchilla recomienda echar balones fuera. «El indeciso suele invocar razones poco válidas para justificar su comportamiento: falta de información, perfeccionismo, temor a equivocarse... No es consciente de que el mañana no arregla la situación.»

Existen algunos temas cíclicos que se presentan cada año y

que nos roban tranquilidad porque suponen incertidumbre.

Muchos directivos se limitan a reaccionar ante los problemas porque han ido retrasando decisiones. Gran parte de éstas se pueden despejar con una planificación anual: las vacaciones, el tiempo destinado a obligaciones familiares y sociales, reuniones periódicas...

«No se trata –apunta la profesora– de planificar el año rellenando todos los espacios de la agenda. Al contrario, conviene programar las actividades con flexibilidad para poder atender temas imprevistos interesantes. En la agenda –subraya– hay que funcionar con lápiz.»

Precisamente, una de las causas que explican el atractivo del trabajo del directivo es su componente de riesgo. Su trabajo consiste en tomar decisiones. «Es preferible una decisión imperfecta a tiempo, que una perfecta a destiempo.»

### ¿Cómo conserva su mesa?

Analizar la propia mesa de trabajo es un buen test para averi-

## ¿Le desbordan los papeles?

**BALONES FUERA.** Si despacha correo con su secretaria, devuélvale la mayor parte de los papeles con instrucciones precisas. Retenga sólo aquellos que requieran su valor añadido.

**NO A LA SESIÓN CONTINUA.** Seleccione dos o tres asuntos prioritarios y actúe sobre la bandeja de asuntos pendientes por orden.

**CONTROL.** Controle los asuntos complejos aplazándolos para otra fecha. Le puede ser útil utilizar una carpeta de 31 separadores.

**UNA MESA MODÉLICA.** No deje que los papeles inundan su mesa.



ción y administración de empresas. Quizá por este motivo resulta verdaderamente alarmante comprobar cómo esta capacidad no es utilizada normalmente por los profesionales.

Un reciente estudio norteamericano revela que el 74% de los directivos encuestados asegura no haber establecido sus metas personales. Como consecuencia, el 81% padece estrés al menos una vez a la semana, y el 48% asegura que lo sufre todos los días. Para evitar el estrés y mejorar la productividad del día, conviene que las denominadas reglas del tiempo jueguen a nuestro favor.

### Las leyes del tiempo

La primera ley nos dicta algo obvio, aunque difícil de recor-

# Cómo

conseguir que en su empresa se aproveche más el tiempo

Existen directivos que, sin pretenderlo, rompen las agendas de sus empleados. Existen también algunas normas que pueden ayudar a que los miembros de una empresa gobiernen su tiempo y sean más eficaces.

- Agilizar la toma de decisiones que afecten a otros.
- Convocar las reuniones con tiempo, por lo menos 24 horas antes.
- Fijar horas de tranquilidad en las que se pueda trabajar sin interrupciones telefónicas.
- Trabajar jornadas razonables. Cumplir el horario.
- Ser mentor: ayudar a fijar prioridades y facilitar el equilibrio entre trabajo y familia, corrigiendo posibles extremos y actitudes de perfeccionismo.
- Promover la cultura de la delegación.

guar cómo tomamos decisiones. La gestión de “papeles” nos puede dar una pista. ¿Dejamos que los papeles circulen una y otra vez en la carpeta de pendientes?

En este sentido, la profesora Chinchilla recuerda que con los papeles sólo se pueden tomar cuatro decisiones: tirarlos, remitirlos a la secretaria o a la persona que pueda sacar provecho de esa información, actuar (leerlos o analizarlos) y, por último, archivarlos. «La papelera es una herra-

“ Henry Kissinger recordaba que nada hay más frustrante en la vida que fijarse un objetivo, que pase el tiempo y no alcanzarlo, pero yo añadiría que lo verdaderamente frustrante sería alcanzarlo y darnos cuenta de que no ha servido para nada ”

mienta para triunfar», señala. Si todos los días consiguiéramos seguir las indicaciones anteriores, lograríamos ser un directivo que lleva las riendas de su vida, una persona con perspectiva, creativa, reflexiva, concedora de sus limitaciones, capaz de situarse por encima del quehacer diario.

Nos convertiríamos en un profesional que se esfuerza por buscar continuamente el equilibrio en todas las facetas de su vida gracias a la planificación, seríamos uno de esos que han enseñado a su secretaria, que saben delegar, asumir riesgos y luchar contra la dispersión.

## Disciplina y ganas

¿No será éste otro de aquellos “elefantes” a los que tenemos que enfrentarnos? La profesora Nuria Chinchilla vuelve a recomendar trocear en filetes este objetivo. «No podemos olvidar que vivir así supone adquirir muchos hábitos que se conquistan con fuerza de voluntad, disciplina y mucha ilusión. Como decía Miguel de Unamuno, se trata de «ser padres de nuestro futuro y no hijos de nuestro pasado».

Veamos cómo gestionaría un día perfecto nuestro ejecutivo modelo. En el día perfecto se despertaría descansado y lleno de vitalidad. No en vano ha dormido tranquilo conociendo los planes que le esperan para la jornada.

## Un día virtualmente perfecto

Como siempre, ha reservado lo mejor del día para hacer lo más importante. «Si nunca encargamos al más inexperto de los empleados que atienda al mejor cliente, ¿por qué dedicar las horas finales del día a resolver los asuntos más importantes?», se pregunta.

Nuestro ejecutivo afronta la jornada con un talante realista; buen conocedor de sí mismo, es consciente de sus limitaciones. «Me sentiré mucho mejor si termino sólo diez asuntos de los diez programados que si termino diez de los veinte que tengo en la lista.» En su plan, ha dejado tiempo para los imprevistos, espacios entre actividad y actividad que le permitirán tomar aire y afrontar con paz las tareas urgentes.

Al llegar al despacho, encuentra una mesa limpia y ordenada. Empieza la jornada y va resolviendo los problemas y tomando decisiones. No deja que las interrupciones aborden su plan, y ante la visita inesperada del director de marketing retrasa, agenda en mano, la conversación para el día siguiente. Realiza una pausa a media jornada para tomar una comida ligera. Después de dar un pequeño paseo relajante, vuelve al trabajo para seguir decidiendo.

Antes de irse a casa, planifica el día siguiente, ordena su despacho y descansa escuchando en el coche el CD que le regaló su hija que le espera en casa. «Gracias a Dios –piensa–, no tengo el peligro de caer en una vida rutinaria, porque casi nunca tengo un día tan “perfecto” como hoy.»

### Elija su forma de actuar

## Los enemigos más temibles

### Teléfono

**pasivo:** planificar y preparar las llamadas

**activo:** atenderlo de modo muy selectivo

### Visitas inesperadas

**visitas externas:** filtrar a través de la secretaria

**internas:** recibir de pie y aplazar con agenda

### Clave de una reunión eficaz

## Las reuniones

### Antes:

- preparar un orden del día detallado, con objetivos claros
- fijar un tiempo límite

### Durante:

- definir reglas del juego
- utilizar ejemplos
- dinamizar el grupo
- evitar interrupciones (teléfonos, secretaria...)

### Después:

- acta de trabajo con temas
- relación de decisiones con responsable y fecha límite