

Envío: 31-07-2012

Aceptación: 10 -08-2012

Publicación: 05-10-2012

LA GESTIÓN DEL TIEMPO COMO HABILIDAD DIRECTIVA

TIME MANAGEMENT AS MANAGEMENT SKILL

Ana Mengual Recuerda¹David Juárez Varón²Francisca Sempere Ripoll³Alejandro Rodríguez Villalobos⁴

1. Ingeniero en Organización Industrial. Diploma de Estudios Avanzados (programa del dpto. de ingeniería Textil y Papelera). Automatización, Reingeniería e Integración de Sistemas, S.L.
2. Ingeniero en Organización Industrial. Doctor en Ingeniería (programa del dpto. de ingeniería Mecánica y Materiales). Universidad Politécnica de Valencia.
3. Ingeniero en Organización Industrial. Doctor en Ingeniería (programa del dpto. de Organización de Empresas). Universidad Politécnica de Valencia.
4. Ingeniero en Organización Industrial. Doctor en Ingeniería (programa del dpto. de Organización de Empresas). Universidad Politécnica de Valencia.

RESUMEN

El presente trabajo analiza la gestión del tiempo desde la perspectiva de las habilidades directivas, buscando reconocer la necesidad de fijarse unos objetivos y trabajar proactivamente para su consecución, identificar la importancia de establecer prioridades, conocer herramientas de priorización, planificación y programación y aprender técnicas para reducir los efectos negativos de las causas de pérdida de tiempo.

ABSTRACT

This paper analyzes time management from the perspective of management skills, seeking to recognize the need to set goals and work proactively to achieve them, identify the importance of setting priorities, know tools for prioritizing, planning and programming, and learn techniques to reduce the negative effects of the loss of time causes.

PALABRAS CLAVE

Habilidades directivas, gestión del Tiempo, recursos humanos, dirección, comunicación interna.

KEYWORDS

Management skills, time Management, human Resources, management, internal Communication.

INTRODUCCIÓN

El tiempo es uno de los recursos más importantes de los que se dispone. Otros recursos son: la información, las personas, el dinero, etc. Si se hace un uso inteligente de todos los recursos, salvo el del tiempo, no se logra sacar el máximo provecho de ninguno de ellos. Si se consigue controlar el tiempo adecuadamente, se estará aprovechando al máximo y se podrá, asimismo, sacar el mayor partido posible a los otros recursos. Esto hace del tiempo el recurso más valioso.

Las experiencias personales con respecto al tiempo llevan a la siguiente conclusión: no se tiene suficiente tiempo, pero la realidad es que todo el mundo tiene todo el tiempo disponible: 24 horas por día.

Por tanto, el problema no es tanto la falta de tiempo, sino el uso que se hace de él. Comprender esto es el primer paso en el desafío de aprender a gestionar bien el tiempo y, por tanto, a cada uno.

La mala gestión del tiempo hace que:

- Se esté atrapado en el día a día.
- Se pierden de vista los objetivos.
- Se hacen cosas poco importantes.
- Se cometen errores por precipitación.
- Se está tenso.

Las respuestas habituales ante la falta de tiempo son:

- Trabajar más horas.
- Trabajar más deprisa.
- Pensar en que lo haga otra persona.
- Posponer las tareas a realizar.

Y las consecuencias de esta falta de tiempo llevan a:

- Realizar jornadas demasiado largas.
- Estar estresado:
 - Disminuyendo la capacidad intelectual.
 - Acarreando problemas de salud.
 - Teniendo sentimientos de frustración.
- Cometer errores

LA GESTIÓN DEL TIEMPO

Gestionar el tiempo significa dominar el propio tiempo y trabajo, en lugar de ser dominado por ellos. Es una de las claves para alcanzar los objetivos y metas propuestos.

La gestión del tiempo es una herramienta de management que permite manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando en lo posible toda interrupción que no aporte nada a los objetivos de la organización.

El gestor se ha de formular: ¿Cuál es la mejor manera de usar su tiempo en este momento?...

Y la respuesta adecuada debe de ser “Seleccionar la mejor inversión que se puede hacer en cada momento con su tiempo”

El tiempo hay que gestionarlo de manera que los horarios acerquen a donde se quiere llegar y a quien se quiere ser. Consiste en dar a las acciones una coherencia nos permita acercarse a la meta elegida, utilizando para ello dos herramientas conceptuales básicas:

- La clarificación de los objetivos, para saber mejor lo que se quiere conseguir
- La identificación de los principales puntos de pérdida de tiempo, para poder combatirlos.

1. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos son concreciones específicas acerca de los resultados deseados con los cuales el gestor se siente comprometido. Ayudan a la auto motivación y autodisciplina, ya que dan la razón de ser y el sentido a lo que se hace.

Para que un objetivo esté bien formulado debe de ser relevante, específico, medible, alcanzable y con fecha de cumplimiento.

Además han de ser claros, concretos, concisos y consistentes con el resto de políticas y objetivos de la empresa.

Es fundamental que el gestor conozca cuáles son sus objetivos, saber qué espera la empresa, el departamento, el superior, de él, para que pueda centrarse en las tareas importantes y trabajar para la consecución de los mismos: es su punto de partida.

2. FRENOS

En la gestión diaria de su tiempo, el gestor se encuentra con algunos frenos, que él mismo se pone, pensamientos o frases que se dice a él mismo, tales como:

- Ten cuidado
- Trabaja
- Sé fuerte
- Sé cortés
- Sé perfecto

- Date prisa

Y que lejos de ayudarlo, le llevan a estar más estresado y hacer más patentes, la “insuficiencia” de tiempo, la presión de lo urgente y la mala asignación que hace de su tiempo.

3. FASES

La mejora de la gestión del tiempo, ha de pasar por las siguientes tres fases:

- Interiorización: En esta fase previa se debe aprovechar para reconocer que algo falla en la gestión del tiempo y analizar las principales causas de pérdida del tiempo.
- Solo siendo conscientes de ello, se puede realmente sentir deseos de mejorar y apostar por ello. Para eso es mejor elegir un momento del trabajo en el que no se esté demasiado agobiado y se pueda dedicar un tiempo, tanto al análisis como a definir las estrategias y herramientas que se van a emplear.
- Ejercicio de voluntad: es muy importante que una vez que haya decidido mejorar en esta habilidad, el gestor ponga de su parte, no solo durante esta etapa de implantación, sino a lo largo de su trayectoria profesional, especialmente en aquellos momentos de mayor carga laboral.
- Auto motivación: el gestor debe de alentarse a él mismo y animarse a conseguir las mejoras propuestas.

MODELOS Y DEFINICIONES RELATIVAS AL TIEMPO

Se muestran a continuación algunos modelos o definiciones relativas al tiempo, basados en la optimización del uso que se hace del tiempo y recursos.

1. MODELO ESTÍMULO-RESPUESTA

Según se responde ante los estímulos que se nos plantean en la vida, se actúa de manera reactiva o proactiva:

Reactivo

Las personas reactivas esperan a que las cosas se arreglen solas y no son capaces de tomar decisiones; responden ante estímulos siempre de la misma manera, impulsadas por emociones, sentimientos, circunstancias, condiciones, o por el mismo ambiente.

Proactivo

En cambio, los proactivos son capaces de romper ese modelo porque tienen libertad interior, es decir, tienen la capacidad de elegir cómo reaccionar ante ciertas situaciones, pudiendo así, tomar decisiones más prudentes. Afrontan la vida personal y profesional tomando la iniciativa.

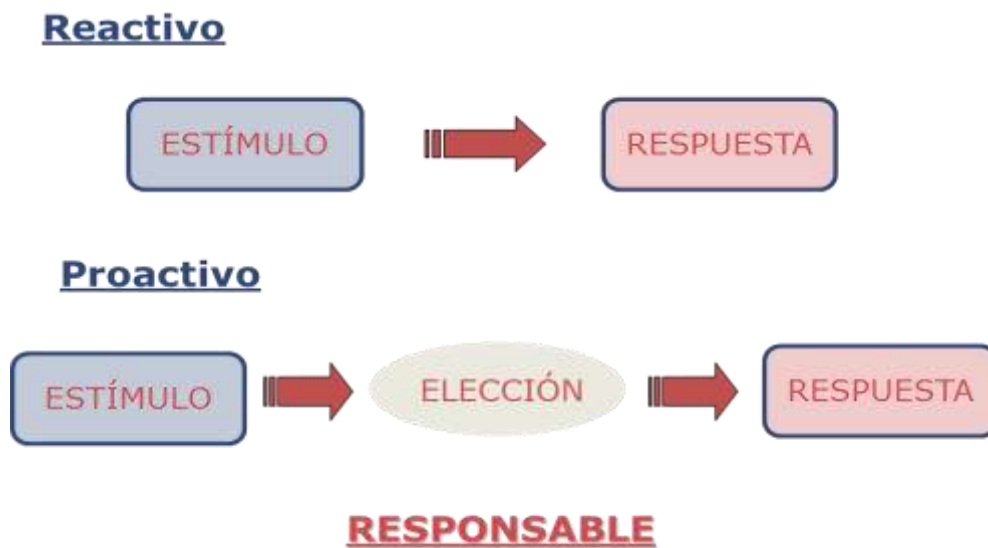


Figura 1. Modelo estímulo-respuesta reactivo y proactivo. Fuente: Elaboración propia.

El hombre es el único ser sobre la Tierra que tiene conciencia de sí mismo, lo que le dota de libertad. Y el uso de esta libertad es lo que le ha hecho progresar a lo largo de su historia. Tiene incluso libertad para escoger el contenido de su conciencia aún en medio de las peores circunstancias exteriores. Viktor Frankl (neurólogo y psiquiatra austriaco) pudo constatar como prisionero en un campo de concentración nazi, que quienes tenían más entrenada esta clase de libertad, fueron los que tuvieron más posibilidades de sobrevivir.

En el siguiente cuadro (Tabla 1) se detalla la diferencia entre el comportamiento reactivo y el proactivo:

REATIVOS	PROACTIVOS
<ul style="list-style-type: none"> - Culpan a los demás por sus actos - Les suceden las cosas - Esperan a que las cosas se arreglen solas - Se ofenden fácilmente - Se vuelven víctimas - Se enfadan, pierden la cabeza, y dicen cosas que después lamentan - Se quejan y lloran - Se paralizan ante el fracaso y tienen miedo de volver a caer 	<ul style="list-style-type: none"> - Se hacen responsables de sus actos - Hacen que las cosas sucedan - Tienen iniciativa - No se ofenden fácilmente - Ejercen el control - Piensan antes de actuar, son prudentes - Vuelven a hacer el intento cuando algo sale mal - Reconocen su error, aprenden de él y lo corrigen instantáneamente
LENGUAJE REACTIVO	LENGUAJE PROACTIVO
<ul style="list-style-type: none"> - Yo soy así, no tengo remedio - Intentaré - No puedo, no tengo tiempo - No puedo hacer nada - Me vuelvo loco - Tengo que hacerlo - Debo - Me arruinaste el día 	<ul style="list-style-type: none"> - Puedo mejorar - Lo haré, pase lo que pase - Si, mañana a las 8:00 a.m. - Examinemos nuestras opciones, debe haber una solución - Controlo mis sentimientos y emociones - Elegí hacerlo - Prefiero - No permitiré que tu mal estado de ánimo se me contagie

Tabla 1. Comportamiento reactivo vs proactivo. Fuente: Elaboración propia.

¿CÓMO SER PROACTIVO?

Ante una situación difícil, hay que hacer una pausa y, a continuación, utilizar las 4 herramientas con las que todo el mundo nace:

- Autoconocimiento: el gestor ha de apartarse de sí mismo y observar sus pensamientos y acciones.
- Conciencia: saber distinguir entre lo que está bien y lo que está mal.
- Imaginación: contemplar nuevas posibilidades y posibles consecuencias.
- Voluntad independiente: tener el poder de elegir la mejor alternativa.

Cuanto más se ejercitan estas herramientas, más proactivo es uno y mayor control sobre la vida se tiene.

Algunas pautas a seguir para llegar a ser más proactivos, son:

- Hacerse una promesa, y mantenerla.
- Poner atención a las palabras que se dicen en el día, registrando cuantas veces se utiliza el lenguaje reactivo, procurando cambiarlo la próxima vez.
- Identificar alguna situación a la que se tenga que hacer frente en el futuro y en la que se detecte que siempre se comporta reactivamente, analizar por qué se hace y tratar de ser proactivo ante dicha situación.
- Hacer algo que siempre se quiso hacer pero nunca se atrevió. (Subirse a una montaña rusa, invitar a alguien a salir, emprender un nuevo negocio etc.)
- Al enfadarse con alguien, hay que ser el primero en disculparse.
- Identificar algo que siempre preocupe y que no se pueda hacer nada al respecto, y olvidarse de ello.
- Oprimir el botón pausa ante cualquier situación desfavorable.
- Establecer metas a corto, medio y largo plazo, y cumplirlas.

EFICACIA VS EFICIENCIA

En ocasiones se suele confundir la eficiencia con eficacia, y se les da el mismo significado; y la realidad es que existe una gran diferencia entre ser eficiente y ser eficaz.

La eficacia se define, como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a la capacidad para lograr lo propuesto.

Respecto la eficiencia, se puede definir como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto (tiempo, recursos humanos, técnicos, etc) y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos

La eficacia difiere de la eficiencia, en el sentido en que la eficiencia hace referencia a la mejor utilización de los recursos, y la eficacia hace referencia a la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos.



Figura 2. Esquema eficacia vs eficiencia. Fuente: Elaboración propia.

PRINCIPIO DE PARETO

El principio de Pareto o Regla del 80-20, se basa en el denominado conocimiento empírico. Vilfredo Pareto observó que la gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los “pocos de mucho” y los “muchos de poco”, estableciéndose así dos grupos de proporciones 80-20, tales que el grupo minoritario, formado por un 20% de población, ostentaba el 80% de algo y el grupo mayoritario, formado por un 80% de población, el 20% de ese mismo algo.

Este principio aplicado a la gestión del tiempo, se puede enunciar como sigue:

Al centrarse en el 20% de las acciones (las importantes) se consigue el 80% de los resultados buscados. Mientras que dedicando un 80% del tiempo al resto de tareas (menos importantes y productivas), se consigue solo el 20% de los resultados.

Lo esencial absorbe poco tiempo, lo accesorio mucho.



Figura 3. Modelo esquemático del Principio de Pareto. Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE TIEMPO. PRIORIZACIÓN

La utilización eficiente del tiempo se basa en la orientación de las tareas a la consecución de los objetivos. Por lo tanto, el establecimiento de prioridades es primordial a la hora de gestionar el tiempo.

Priorizando, es decir, estableciendo un orden en las tareas diarias, se puede evitar la tiranía de lo urgente y ayuda a centrarse en lo importante.

Para poder establecer una clara prioridad de las actividades planificadas, se deben de clasificar estas como:

- **Tareas urgentes e importantes:** se trata de tareas prioritarias en cuanto a que están contempladas dentro de los objetivos, pero que por falta de planificación o imprevistos de última hora, son urgentes y no se pueden demorar más.
- **Tareas urgentes y no importantes:** son tareas que han de ser realizadas ya, pero que no son importantes puesto que su realización no aporta valor en el cumplimiento de los objetivos.
- **Tareas no urgentes e importantes:** son tareas contempladas como parte de los objetivos, las cuales se han sabido o podido planificar correctamente, con lo cual se pueden realizar con perspectiva.
- **Tareas no urgentes y no importantes:** son tareas que ni son importantes para el cumplimiento de los objetivos, ni son apremiantes.

En la siguiente Matriz de Administración del Tiempo (Tabla 2), se muestran ejemplos de tareas/actividades tipo de cada uno de los cuadrantes mencionados:

	URGENTE		NO URGENTE	
IMPORTANTE	I	ACTIVIDADES:	II	ACTIVIDADES:
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crisis ▪ Problemas apremiantes ▪ Proyectos cuyas fechas vencen 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prevención de crisis ▪ Preparación ▪ Construir relaciones ▪ Reconocer nuevas oportunidades ▪ Planificación 	
NO IMPORTANTE	III	ACTIVIDADES:	IV	ACTIVIDADES:
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interrupciones, algunas llamadas ▪ Correo, algunos informes ▪ Algunas reuniones ▪ Cuestiones inmediatas, acuciantes 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trivialidades, ajetreo inútil ▪ Algunas cartas ▪ Algunas llamadas telefónicas ▪ Pérdidas de tiempo ▪ Actividades de escape 	

Tabla 2. Matriz de Administración del Tiempo I. Fuente: Elaboración propia.

Trabajar en cada uno de estos cuadrantes de la Matriz, tiene como consecuencia los resultados mostrados a continuación (Tabla 3):

	URGENTE		NO URGENTE	
IMPORTANTE	I	RESULTADOS	II	RESULTADOS
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrés ▪ Agotamiento ▪ Administración de crisis ▪ Siempre apagando incendios 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visión, perspectiva ▪ Equilibrio ▪ Disciplina ▪ Control ▪ Pocas crisis
NO IMPORTANTE	III	RESULTADOS	IV	RESULTADOS
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentración en plazos cortos ▪ Administración de crisis ▪ Carácter de camaleón, atento a la reputación ▪ Considera que las metas y planes no valen la pena. ▪ Se siente impotente, excluido del control. ▪ Relaciones muy frágiles o rotas 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Irresponsabilidad ▪ Dependiendo de otros ▪ Gobernado por apremios básicos

Tabla 3. Matriz de Administración del Tiempo II. Fuente: Elaboración propia.

Si el gestor se centra en trabajar siempre en actividades importantes pero con carácter urgente, se deja atrapar por el día a día, con lo cual pierde la perspectiva, no le da tiempo de planificar, prever, pensar..y acaba apagando fuegos, con el consecuente cansancio y estrés.

Si se acostumbra a trabajar en el cuadrante III, acaba comportándose igual que con el cuadrante I, en cuanto al carácter de urgencia, pero peor aún, pues se está centrando en tareas que no le ayudan a conseguir sus objetivos, con lo cual pierde el control, centrándose solo en el corto plazo.

Si trabaja en el cuadrante IV, nunca podrá llegar a realizar tareas de responsabilidad, ni tareas que le permitan cumplir objetivos y progresar y aportar en su trabajo.

Por lo tanto, debe de procurar trabajar siempre en el cuadrante II: puesto que trabajará con visión, de manera equilibrada, con tiempo para planificar, controlar, pensar y de centrarse en el cumplimiento de sus objetivos y en crecer con la empresa (según se aprecia en la Tabla 4).

	URGENTE	NO URGENTE	
IMPORTANTE	I ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crisis ▪ Problemas apremiantes ▪ Proyectos cuyas fechas vencen 	II ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prevención de crisis ▪ Preparación ▪ Construir relaciones ▪ Reconocer nuevas oportunidades ▪ Planificación 	CENTRARSE EN LOS OBJETIVOS 
NO IMPORTANTE	III ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interrupciones, algunas llamadas ▪ Correo, algunos informes ▪ Algunas reuniones ▪ Cuestiones inmediatas, acuciantes 	IV ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trivialidades, ajetreo inútil ▪ Algunas cartas ▪ Algunas llamadas telefónicas ▪ Pérdidas de tiempo ▪ Actividades de escape 	

Tabla 4. Matriz de Administración del Tiempo III. Fuente: Elaboración propia.

HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL TIEMPO

1. PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN

Sin objetivos no se puede saber qué hacer y sin planificación no se sabe cuándo hacerlo.

Una vez que se tienen claros los objetivos y se han priorizado las tareas a realizar en base al modelo de la Matriz de Administración del tiempo, se debe de adecuar las actividades a los objetivos, es decir, se debe de planificar y programar la realización de estas tareas.

Planificación:

Planificar es traer el futuro al presente para actuar sobre él...ahora

Planificar permite:

- Disminuir las incertidumbres que presenta el futuro
- Establece previsiones para alcanzar los objetivos deseados
- Anticiparse a los problemas

Con la planificación se define qué se quiere hacer. El cuándo y los recursos necesarios forman parte de la programación:



Figura 4. Planificación y programación de tareas. Fuente: Elaboración propia.

Programación:

Las cosas no ocurren solas, hay que hacer que ocurran y para eso hay que programarlas.

La programación sirve para:

- Evitar urgencias y crisis
- Abarcar sólo las tareas posibles
- Trabajar sobre lo significativo
- Descartar la indecisión y los aplazamientos
- Rechazar el estrés y la agitación
- Mantener el control de las acciones y del entorno inmediato

Algunos consejos útiles para programar adecuadamente la agenda, son:

- Acompasar las actividades a los ciclos corporales
- Agrupar acciones y asuntos relacionados entre sí
- Programar largos períodos para tareas importantes
- Asignar a cada actividad un tiempo suficiente pero no excesivo
- Mantener la suficiente flexibilidad para abordar asuntos no previstos, pero que resulten de interés
- Incluir algún tiempo para pensar todos los días
- Programar solo el 50% de tu jornada

Las condiciones que han de darse para llevar a cabo una buena programación, son:

1. Preparar una lista de cosas a hacer hoy/mañana
2. Asignarle prioridades
3. Hacerlo todos los días

A modo de resumen, se puede esquematizar el proceso de la planificación-programación como sigue (Figura 5):

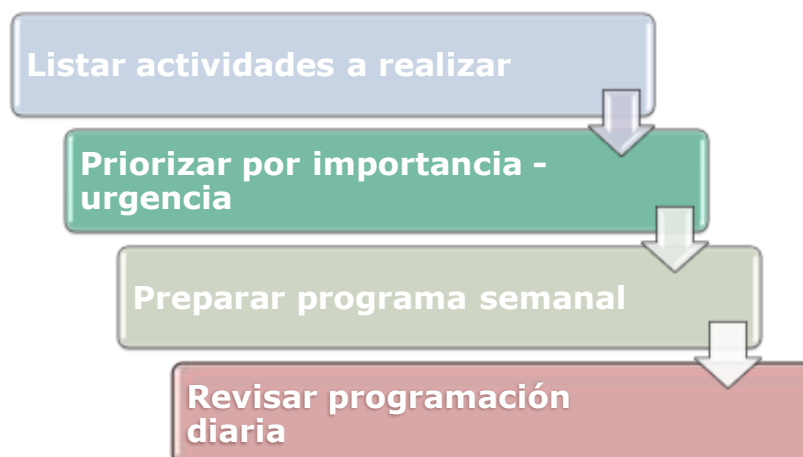


Figura 5. Proceso de la Planificación y Programación. Fuente: Elaboración propia.

Dentro del proceso de Planificación y Programación, es recomendable la elaboración de un Plan de acción, en el cual se han de listar las distintas actividades a realizar, organizadas por proyectos y con fecha de cumplimiento. Una vez listadas todas las actividades a realizar, se han de priorizar las mismas en base al cumplimiento de los objetivos, según su grado de importancia y urgencia.

A continuación, se ha de repartir estas actividades entre los días de la semana, teniendo en cuenta la duración real de cada tarea (concediendo un margen real y no siendo demasiado estricto con la duración de cada tarea) e intentando acomodar las tareas a los ciclos y al resto de programación.

El viernes se debe de completar la programación de la semana siguiente, y el lunes ha de ser lo primero que se ha de revisar. Dedicar cinco minutos diarios a repasar y optimizar la agenda.

2. LA AGENDA: ALGUNAS CONSIDERACIONES

La agenda es un instrumento de planificación y organización, por lo que es bueno sacarle el máximo partido.

La tecnología actual, que además incorpora casi a diario innovaciones útiles, permite disponer de agenda electrónica disponible en cualquier parte: en el móvil, PDAs, tablets, aplicaciones de internet, etc.

Puntos a tener en cuenta:

- Tener solamente una agenda
- Anotar solo horas reservadas
- Reservar para citas importantes los momentos de máximo rendimiento
- Contemplar los tiempos de preparación y síntesis, tiempos de desplazamiento, de descansos...
- Reagrupar citas al comienzo o final de la jornada

NO APLAZAR LAS TAREAS

En muchas ocasiones se demoran las tareas que se han de realizar. Esto puede deberse a que:

- La tarea es desagradable
- La tarea es difícil y no se sabe por dónde empezar
- La tarea produce sentimiento de indecisión.

Las posibles salidas a este problema de aplazamiento de tareas son:

- Descomponer la tarea en partes más pequeñas
- Fijar fechas límite para terminar la tarea
- Programar la tarea en la agenda
- Hacerla

SER ASERTIVO

La asertividad es un modelo de relación interpersonal que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás.

Para ser asertivo hay que llevar a cabo los siguientes pasos básicos que consisten en:

1. Escuchar activamente lo que se dice: Asegurar que se comprende perfectamente lo que se está pidiendo, mostrando a la otra persona que se le presta atención y se la atiende.
2. Decir “no” cortés pero firmemente. No crear falsas esperanzas.
3. Dar razones. Explicarlas si es necesario.
4. Ofrecer alternativas.

EVITAR LOS LADRONES DE TIEMPO

Cuando las cosas no discurren como se había pensado o era de esperar, a menudo se debe a que se presentan interrupciones o impedimentos que trastocan los planes. El gestor es responsable de algunos de estos impedimentos, pero de otros, el responsable es el ambiente que le rodea. Estos factores perturbadores del tiempo disponible, son los llamados ladrones del tiempo.

Los ladrones del tiempo presentan un doble impacto negativo: son derrochadores y fragmentadores de tiempo, puesto que hacen pasar de lo productivo a lo improductivo, desequilibrando la asignación de prioridades.

Se expone a continuación los ladrones de tiempo más representativos, y algunos consejos para paliar su acción negativa:

Visitas:

Las visitas tanto internas como externas, suelen ser una fuente común de interrupciones.

¿Cómo librarse de las visitas o hacer que duren lo menos posible?:

- Interceptación por la secretaria o equivalente: algunos filtros como un/a secretario/a o un recepcionista, pueden ser muy útiles a la hora de desalentar al visitador inoportuno.
- Trabajar en otro lugar: siempre que se pueda, puede ser muy práctico p.ej. reservar una sala de reuniones en la que poder estar tranquilos, concentrados y sin interrupciones.
- Agrupar visitas: siempre que se pueda tratar un mismo tema de forma conjunta, se puede ahorrar tiempo y facilitar la comunicación entre los participantes.
- Interceptar a la visita fuera del sitio de trabajo
- Delimitar claramente la duración de la visita
- Permanecer de pie
- Lenguaje no verbal: haciendo uso de la comunicación no verbal, se puede transmitir prisa, nerviosismo, ansias por acabar la visita...

- Visitar antes de que visiten: se podrá controlar mejor el tiempo de la reunión.

Llamadas telefónicas

Tanto las llamadas recibidas, como las emitidas, son unos de los principales ladrones de tiempo. Sin olvidar que es un instrumento necesario, se puede intentar ganar tiempo y mejorar la calidad de las prestaciones telefónicas tratando de :

Llamadas recibidas:

- Establecer filtros adecuados (secretario/a, recepcionista..)
- Establecer períodos preferentes de recepción de llamadas

Llamadas emitidas:

- Agrupar las llamadas
- Preparar las llamadas
- Tomar notas: ayudará a preparar las llamadas si son periódicas y a no perder tiempo pensando lo que se dijo o a lo que se acordó en conversaciones anteriores.
- Elegir el momento oportuno tanto para el que realiza la llamada, como para el que la recibe.

Reuniones

Una reunión mal preparada y controlada puede hacer perder una gran cantidad de tiempo, especialmente cuando se tienen varias al día o a la semana.

Respecto a la mejora de la gestión de las reuniones, es interesante tener en cuenta los siguientes puntos:

- Convocar / asistir sólo a las imprescindibles
- El objetivo de la reunión ha de estar muy claro y en términos de resultados.
- Preparar la reunión con antelación: enviar convocatoria + agenda a los participantes adecuados
- Límites de tiempo: ¡¡Puntualidad!!
- Control de la reunión: Centrarse en el tema
- Participar positivamente.
- Hacer Acta con: Acciones/decisiones, responsables y método de seguimiento

E-mails, Redes sociales

El gran abanico de posibilidades de comunicación actual, tanto interna como externa a la empresa, aporta grandes ventajas a la hora de facilitar la comunicación con compañeros, clientes, proveedores, etc, pero también supone un ladrón de tiempo cada vez más patente, que realmente llega a “enganchar”.

A fin de evitar quedar absorbidos y atrapados por la comunicación 2.0 se puede:

- Consultar el mail y las redes sociales solo un número de veces definido al día
- Configurar permisos
- Desconectar el aviso de llegada de mails, tweets, mensajes, etc..
- Utilizar aplicaciones de envío programado de mensajes en las redes sociales.
- El gestor puede conectar con la agenda: hay aplicaciones que permiten conectar su “estado” con la agenda, de manera que aparece cuando está reunido, o cuando no está, etc.
- Integrar estas tareas como parte de la agenda.
- Desconectar

TENER ORDENADO EL PUESTO DE TRABAJO

Buscando la optimización del tiempo y de los recursos que se utilizan en el día a día, es necesario trabajar de manera organizada y ordenada, empezando por el puesto de trabajo.

Sobre el escritorio se debería de tener sólo:

- Información documental sobre el asunto que se está trabajando.
- Herramientas necesarias
- Todo lo que no ayuda, estorba

MODELO DE LAS "5S"

Cada vez son más las empresas que apuestan por filosofías como las "5S", buscando conseguir una empresa limpia, ordenada y un grato ambiente de trabajo.

El método de las 5S, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples. El objetivo es lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente, para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral. Cada 'S' tiene un objetivo particular:

Denominación		Concepto	Objetivo particular
Español	Japonés		
Clasificación	整理, <i>Seiri</i>	Separar innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
Orden	整頓, <i>Seiton</i>	Situar necesarios	Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
Limpieza	清掃, <i>Seisō</i>	Suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
Normalización	清潔, <i>Seiketsu</i>	Señalizar anomalías	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden
Mantener la disciplina	躰, <i>Shitsuke</i>	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido

Por otra parte, la metodología pretende:

- Mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal. Es más agradable y seguro trabajar en un sitio limpio y ordenado.
- Reducir gastos de tiempo y energía.
- Reducir riesgos de accidentes o sanitarios.
- Mejorar la calidad de la producción.
- Seguridad en el trabajo.

GESTIONAR EFICIENTEMENTE LA INFORMACIÓN

Coger varias veces un mismo papel sin decidir qué se va a hacer con él, es un buen ejemplo de una gestión ineficaz.

Cuando llega un documento, o e-mail, solo hay 4 posibles maneras de tratarlo:

- **Tirar** el documento
- **Remitirlo** / re-enviarlo a quien deba de estar informado sobre el tema, o a quien deba de actuar al respecto.
- **Actuar**: responder al mail/papel, resolver una duda, tomar una decisión, etc.
- **Archivar**: guardar el documento solo cuando sea necesario tener esa información, ya que si no, se debería de tirar.

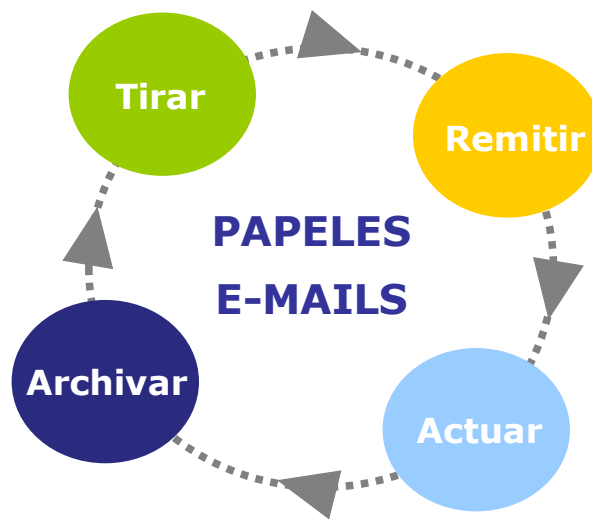


Figura 6. Modelo gráfico de gestión eficiente de la información.

Se ha de manejar cada papel/ e-mail una única vez.

DELEGACIÓN

Delegar es la mejor forma de liberar tiempo y el mejor modo de potenciar el desarrollo de cada uno de los miembros del equipo.

El gestor ha de plantearse: “¿Qué debo de dejar de hacer de lo que habitualmente hago?”

La respuesta adecuada sería que ha de delegar todo aquello que pueda realizar uno de sus subordinados.

Si bien, para llevar a cabo una buena delegación se debe de:

- ✓ Precisar los objetivos a alcanzar.
- ✓ Definir el alcance de la responsabilidad.
- ✓ Delimitar la autoridad y las atribuciones.
- ✓ Facilitar los medios necesarios.
- ✓ Comunicarlo a terceros relacionados con el proceso.
- ✓ Establecer los seguimientos oportunos.
- ✓ Conocer el derecho a error.

¿Qué tareas no se deben de delegar?:

- ✗ Establecimiento de objetivos
- ✗ Liderazgo del grupo (salvo en caso de experto)
- ✗ Asignación de tareas
- ✗ Coordinación
- ✗ Supervisión
- ✗ Aspectos motivacionales y disciplinarios
- ✗ Clima laboral de equipo

CONCLUSIONES

A la hora de gestionar su tiempo, el gestor ha de tener en cuenta estos aspectos:

- ⌚ Planificar sus grandes objetivos
- ⌚ Asignar prioridades
- ⌚ Programar sus acciones para conseguirlos
- ⌚ Dar a cada acción el tiempo necesario
- ⌚ Trabajar sobre lo esencial, lo prioritario
- ⌚ Pasar a un punto cuando termine el anterior
- ⌚ Tener todo bajo control, en un único lugar
- ⌚ Evaluar los resultados y programar el día siguiente
- ⌚ Trabajar en un entorno libre de agresiones
- ⌚ Reservar tiempo para su vida privada

REFERENCIAS

- [1] **VALLS, Antonio.** *Las 12 habilidades directivas clave.* Ed: Gestión 2000.co, 2003.
- [2] **RODRIGO, VAZQUEZ, Luis.** *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo.* Ed.: Ideas propias, 2005.
- [3] **PUCHOL, Lluís; MARTÍ, M^a José; NUÑEZ, Antonio; ONGALLO, Carlos; PUCHOL, Isabel; SÁNCHEZ, Guillermo.** *El libro de las habilidades directivas.* Ed.: Diaz de santos, 2010.