



## Manejo del tiempo de adentro hacia afuera

### Sistema a prueba de tontos para tomar el control de su agenda y de su vida

por Julie Morgenstern

#### RESUMEN EJECUTIVO

Un sistema de manejo del tiempo robusto, y de calidad profesional, es realmente un ciclo continuo retroalimentado (con *feedback*), de 4 grandes pasos:

1. Aprender.
2. Analizar.
3. Fijar la estrategia.
4. Atacar.

El objetivo del manejo del tiempo de adentro hacia afuera es diseñar un sistema que se adapte a la persona. Cada persona es única, por lo que no existe una forma correcta o incorrecta de manejar el tiempo. Por el contrario, el sistema ideal es aquel que lo hace sentir bien y productivo.

La verdadera medida del éxito en el manejo del tiempo no es cuánto se logra hacer, sino cómo se siente la persona que está usando ese tiempo.

Lograr el balance adecuado le permitirá encarar cada día con entusiasmo; le hará, en un futuro, recordar su vida y su carrera con gran satisfacción.

#### Paso 1: Aprender

Los obstáculos que se enfrentan en el manejo del tiempo son de tres tipos, como se definen seguidamente. Una vez que usted entienda la naturaleza y variedad de los mismos, la forma de proceder parecerá obvia.

#### Errores técnicos

Carencia de las habilidades y técnicas requeridas para el manejo del tiempo. Algunos de los errores más comunes:

1. Tener tareas sin fecha asignada, razón por lo cual se postergan continuamente.
2. Escoger el momento inapropiado para determinadas tareas – Ej.: una tarea que requiere concentración, programada para un momento en el que tiene la energía baja.
3. Ser poco realista en la asignación de tiempo para una tarea.

4. Incapacidad de delegar tareas.

5. Intentar trabajar en un ambiente físicamente desorganizado

6. No recordar todo lo que necesita hacer

Los errores técnicos son relativamente fáciles de resolver. En general, una vez que se dé cuenta del problema técnico que presenta, la solución será obvia.

#### Realidades externas

Problemas en el entorno que están más allá de su control. Algunos de los más comunes:

1. Tener una carga de trabajo poco realista, bien porque es impuesta por otro o auto-impuesta.
2. Problemas de salud.
3. Estar en situación de transición – cambio personales, mudanzas, trabajo nuevo, etc.
4. Trabajar en un ambiente con abundantes interrupciones o distracciones.
5. Tener un socio o compañero desorganizado.

A diferencia de los errores técnicos, las realidades externas no pueden ser fácilmente rectificadas – por definición, están fuera de su control.

Lo que debe hacer entonces es minimizar el impacto de estas realidades, buscando la forma de adaptarse a las mismas. Debe conseguir soluciones pragmáticas.

Adicionalmente, es importante permitirse un poco de holgura. No debe sentirse usted culpable por algo que escapa a su control. Por el contrario, acepte la realidad y busque la forma de contrarrestarla.

#### Obstáculos psicológicos

Hábitos internos y ocultos que pueden sabotear sus intentos de manejar el tiempo. Los bloqueos mentales más frecuentes son:

1. Tener objetivos y prioridades poco claras o poco específicas.
2. Disfrutar estando baja presión – por lo tanto no hace nada hasta que sobreviene una situación de caos.

3. Estar tan ocupada(o) tratando de ayudar a los demás que ignora áreas importantes de su propia vida.
4. No sentirse merecedor(a) del éxito.
5. Tener miedo de cambiar el “status quo”.
6. Ser perfeccionista, lo que le impide distinguir las tareas importantes de las que no lo son.
7. Tener miedo que demasiada estructura pueda limitar su creatividad.

Con un poco de suerte, lograr resolver los problemas técnicos y conseguir formas de manejar las realidades externas, le ayudarán a disminuir algunos de los factores psicológicos. Además, con tan solo entender estos factores, le será más fácil vencer los obstáculos.

Si los factores psicológicos continúan siendo problemas, trate de identificar exactamente el origen de los mismos.

## Paso 2: Analizar

Para desarrollar un sistema a su medida, necesita identificar y articular cuatro factores claves, descritos a continuación. Una vez hecho esto, estará mejor preparado(a) para construir sobre las bases de su propio éxito personal.

Qué funciona bien en su sistema actual

Su sistema actual puede dejar mucho que desear. Sin embargo, debe tener elementos que si funcionan. Tómese algo de tiempo para describir esos elementos.

No tiene que ser una tarea engorrosa. Simplemente debe analizar realísticamente todo lo que hace bien en este momento, incluso lo más trivial.

Para enriquecer el resultado, pruebe hacer el proceso contrario. Escriba aquellos elementos que no le funcionan, e identifique las actividades que debe eliminar para incrementar su productividad.

### Identifique sus preferencias

Un buen sistema debe tomar en cuenta sus preferencias, y amplificarlas. Piense si prefiere:

1. Trabajar / Relajarse / Ejercitarse individualmente o con otros.
2. Un horario abarrotado, o uno abierto y flexible.
3. Predictibilidad o espontaneidad.
4. Trabajar en silencio o con música de fondo.
5. Trabajar con la cabeza o con las manos.

La lista puede continuar. Pero es importante que se tome el tiempo de identificar las características básicas para usted – tendrá entonces una serie de parámetros con los que comenzar.

### Cuál es su ciclo energético y sus fuentes de energía

Algunas personas prefieren trabajar temprano en la mañana, otras mas tarde, incluso tarde en la noche. No es asunto de correcto o incorrecto, es simplemente preferencia personal.

Si identifica adecuadamente el momento en el que funciona mejor, sabrá cuándo programar las tareas claves.

Piense también en cómo le gusta aumentar sus niveles de energía. Algunos prefieren hacer alguna actividad física, otros prefieren una siesta o algo de comer o tomar. Identifique y escriba qué funciona para usted.

### Sus grandes objetivos (*big-picture goals*)

Si usted logra ver esos objetivos claramente, los detalles del día a día no le distraerán. Podrá entonces ver mas allá del caos, y moverse hacia lo que quiere lograr en la vida.

El proceso de definir sus objetivos contempla dos sencillos pasos:

1. Exprese sus objetivos en la vida: Escriba lo que quiere lograr en las áreas fundamentales: Trabajo, Familia, Finanzas, Romance, Amistad, Conocimiento, Hogar, Espiritualidad.

Si tiene dificultad con esto, conteste estas preguntas:

- ¿Cómo quiero que sea mi vida en 10 años?
- ¿En qué puedo trabajar ahora para lograrlo?

2. Especifique las actividades que pueden llevarle hacia esos objetivos: Para cada objetivo, enumere las actividades que debe hacer en el próximo año para alcanzarlo. Note que las actividades deben cambiar de año en año, pero límitese a los próximos 12 meses.

No hay límite en la cantidad – escriba tantas actividades como crea apropiadas para cada objetivo. Usted deberá revisar la lista con frecuencia, por lo que no debe preocuparse si omitió alguna – siempre puede agregarla mas tarde.

## Paso 3: Fijar Estrategia

Armado con su cuadro de objetivos y actividades, usted puede ahora desarrollar el sistema y las herramientas que le ayudarán a mantener todo en su cauce. La idea es asignar tiempo a las tareas diarias que, en forma acumulativa, construirán sus actividades del año.

### Desarrolle un mapa de tiempo que balancee sus distintas prioridades

Un mapa de tiempo es simplemente un registro escrito de dónde pasa usted su tiempo. Categoriza cuánto tiempo pasa usted en cada tarea específica, y le permite llevar control del tiempo que pasa trabajando en cada actividad anual.

Primero, debe conseguir su punto de partida. Trate de mantener un mapa de tiempo por 2 semanas, escribiendo cómo invierte su tiempo cada hora, o si prefiere, cada media hora. Al

final de la semana calcule el tiempo que dedicó a cada una de las actividades anuales.

Segundo, construya su mapa de tiempo ideal. Comience con un mapa de tiempo de la próxima semana en blanco. Entonces vaya bloqueando espacios de tiempo para las distintas tareas que contribuyan con las actividades anuales.

Note que un mapa ideal debe cubrir todas las horas en las que está despierto. La idea es lograr un mapa balanceado que asigne tiempo para las tareas que usted sienta que son más importantes.

Una vez que haya logrado un mapa que refleje adecuadamente sus objetivos y preferencias, pruébelo por una semana o dos. Haga entonces los ajustes necesarios. Busque formas de hacer múltiples tareas a la vez – una forma inteligente de manejar su tiempo. No olvide apartar las horas de máxima energía para las tareas claves.

Es importante saber que no lo hará bien la primera vez, por lo que debe tener paciencia. Siga refinando su sistema hasta llegar al punto en que se sienta satisfecho. A medida que adquiera experiencia en la creación de mapas, podrá agregar mejoras. Gradualmente irá diferenciando entre actividades “necesarias” y “deseables”.

### Cómo seleccionar una Agenda Personal (*Daily Planner*)

Una buena agenda:

1. Es una extensión de su personalidad.
2. Se adapta a sus preferencias.
3. Puede ser personalizada como usted quiera.
4. Se convierte en el centro de su sistema de manejo de tiempo.

Existen cuatro tipos de agendas:

1. Calendarios de mesa o de pared.
2. Agendas basadas en papel.
3. Programas en computadora.
4. Agendas electrónicas de mano.

No existen reglas que le indiquen cuál escoger. Simplemente seleccione la que le haga sentirse cómodo. Hay sin embargo un punto importante: cualquiera que escoja, debe tener una sola – si trata de utilizar más de una, todo se complicará muy rápidamente.

Cada tipo tiene sus ventajas y desventajas. Ejemplos:

Agendas basadas en papel:

1. No requieren aprender un programa.
2. Le permiten escribir en forma natural y sencilla.
3. No necesitan pilas/baterías.

4. Se pueden guardar fácilmente como referencia futura.
5. Son voluminosas.
6. No permiten hacer respaldos de la información.
7. No pueden ser revisadas por otros (Ej. La secretaria).
8. Es difícil buscar.

Las agendas digitales:

1. Permiten búsqueda fácil.
2. Permiten reagrupar o re-arreglar la información de múltiples formas.
3. Pueden ser respaldadas.
4. Solo permiten ver una pantalla a la vez.
5. No son tan rápidas de usar como papel y lápiz.

Una vez seleccionada la agenda y el formato que le agrada, tómese su tiempo para aprender a utilizarla. Intente también personalizarla de acuerdo a sus necesidades.

Para obtener el mejor provecho de su Agenda:

1. Asegúrese que la usa para todos los proyectos, todas las llamadas, cada cita, todos los contactos, etc. No haga excepciones.
2. Si se decidió por una agenda basada en papel, use notas pegajosas (sticky notes, Post-It) en las paginas cuando se deba culminar una tarea. Puede entonces removerla cuando la termine, o moverla a otra página si queda postergada.
3. Úsela como archivador. Guarde allí todo lo que necesite, y anote todo lo que tenga que hacer y cuándo. Con una buena agenda y algunos archivadores, debería tener un escritorio ordenado en poco tiempo.

## Paso 4: Atacar

El paso final involucra una forma práctica de poner sus planes en acción, a la vez que mantiene el control y maneja el día a día.

Se utiliza el sistema S-P-A-C-E (espacio, por sus siglas en inglés):

- (S)ort – Ordenar las tareas potenciales según su categoría.
- (P)urge – Eliminar todas las tareas que no agregan valor.
- (A)ssign – Asignar un puesto a cada tarea.
- (C)ontainerize – Almacenar tareas, y mantenerlas dentro de su espacio de tiempo.
- (E)qualize – Refinar, mantener y adaptar.

A diario, todos enfrentamos un gran número de opciones de tareas potenciales a realizar. Además de las tareas planificadas, surgen distracciones de distintas formas:

1. Visitantes inesperados.
2. Material recibido por correo o por e-mail.
3. Llamadas telefónicas.
4. Reuniones con otras personas.
5. Libros y revistas.
6. El impulso de dejar las cosas para después.
7. Cambios repentinos en la forma de pensar.
8. Deseo de estirarse, ejercitarse o comer.

El reto de "Atacar" no radica en generar más tareas y cosas por hacer, sino en poder sobreponer su mapa ideal a su vida real. En términos prácticos, implica decidir en qué tareas enfocarse, cuales dejar de lado, y cómo lograr avances importantes en la dirección de sus grandes objetivos.

Debe mantener una copia de su mapa de tiempo visible en todo momento. De esta forma, funcionará como un recordatorio visual de su horario y sus prioridades.

#### **(S)ort – Ordenar las tareas potenciales según su categoría**

Para cada actividad en su lista de cosas por hacer, pregúntese:

¿Tiene relación con alguna de mis actividades anuales? Si la tiene, quiere decir que hacerla lo acerca a sus objetivos – hágala. Si no tiene relación, deséchela rápida y decididamente.

¿Cuánto tiempo me tomará? Mucha gente no hace esa estimación. Si usted puede estimar el tiempo desde un principio, tiene buenas probabilidades de éxito.

Para mejorar su habilidad de estimar el tiempo:

1. Lleve una bitácora detallada por una semana. Escriba el tiempo que le toma hacer cada tarea.
2. Haga seguimiento a sus estimados. Escriba cuánto había estimado, y cuánto le tomó en realidad. Si nota un patrón de subestimación, haga los ajustes correspondientes.
3. Bloquee una porción de tiempo (1/2 hora, por ejemplo) y mida qué tan lejos llega en ese período.
4. Hable con otras personas que estén haciendo tareas similares.
5. Prevea de antemano tiempo para las interrupciones imprevistas.

Muchas personas se asombran al descubrir cuánto tiempo les toma ciertas tareas. Al darse cuenta, encuentran la razón de muchas de las frustraciones con el manejo de su tiempo. Detenerse a estimar el tiempo de cada tarea parecería pérdida de tiempo – resulta que es uno de los grandes secretos del control del tiempo.

Al finalizar la etapa de Ordenar, estará seguro que todas las tareas en su lista están alineadas con sus objetivos. También sabrá dónde encajan en su mapa, y cuanto durarán.

#### **(P)urge – Eliminar todas las tareas que no agregan valor**

Para cada tarea en su lista de cosas por hacer, pregúntese:

¿Cuál sería la consecuencia de borrar esa tarea? Eventualmente, algunas tareas de poca importancia se cuelan en su lista. Si los efectos de eliminarla son nulos o marginales, no se moleste en hacerla - bórrala.

¿Hay alguna forma de simplificar la tarea? Es particularmente útil para tareas repetitivas o rutinarias. Invertir algunas horas en hacerla mas corta o simple, puede ahorrarle bastante tiempo en el futuro. Algunas ideas:

1. Identifique pasos que se puedan eliminar.
2. Cree listas de chequeo (*checklists*).
3. Desarrolle rutinas simples.
4. Prepare un área de trabajo con todo lo necesario a la mano.
5. Cree plantillas y guías.
6. Contrate a alguien para que lo haga por usted.

¿Puedo realísticamente delegar esa tarea? Mientras más delegue, mejor. Delegar es una habilidad fundamental en el manejo del tiempo. Todo aquello que no sea creativo o que sea repetitivo, es candidato ideal para la delegación.

Recuerde que puede delegar a alto nivel (conseguir un especialista en el área) o a bajo nivel (contratar un empleado temporal para descargar el trabajo de empleados de alto nivel).

Para delegar exitosamente:

1. Presente la tarea correctamente: asegúrese que la persona entiende el objetivo general. Puede permitirle usar iniciativas propias, siempre y cuando se logre el objetivo.
2. Manténgase a la disposición: si la persona necesita su ayuda, usted lo puede mantener encaminado. Esto puede ser en forma de reuniones prefijadas, o reuniones casuales cuando sea necesario.
3. Revise y evalúe los resultados: una vez completada la tarea, compare el resultado con el objetivo original. No se distraiga con asuntos marginales, o con cosas que usted habría hecho diferente. Haga énfasis en el tiempo y esfuerzo que ahorró.

Idealmente, al completar esta fase, habrá eliminado todas las tareas de valor marginal. Podrá entonces invertir su tiempo en áreas en las que pueda agregar más valor.

#### **(A)ssign – Asignar un puesto a cada tarea**

Para cada una de las tareas restantes, pregúntese:

¿Cuándo la voy a completar? Tome su agenda y su mapa de tiempo, y decida qué bloque de tiempo le asignará a cada tarea. Al principio esto le puede parecer poco natural – sentirá que todo lo debe hacer ya, antes que se le olvide. Sin embargo, gradualmente irá sintiendo más confianza en su habilidad de mantener control de un creciente número de tareas.

La forma como lo haga es asunto de preferencia personal. Algunos lo hacen con una precisión de 15 minutos, otros prefieren bloquear un período al cual asignan varias tareas similares. Si le agrada agrupar tareas, hágalo por:

1. **Urgencia:** las de mayor prioridad las finaliza primero, y las menos importantes sólo si sobra tiempo.
2. **Duración:** aquellas tareas que se pueden completar rápidamente primero, y las mas largas después.
3. **Nivel de energía o interés:** hacer las tareas más difíciles cuando se sienta mejor, y las restantes después.
4. **Geografía:** de manera que pueda sobreponer varias tareas de forma eficiente.

Experimente un poco hasta conseguir la más efectiva para usted.

¿Dónde lo voy a hacer? Además de asignar el momento, debe asignar el espacio para realizar cada tarea. Se sorprenderá gratamente al ver cuánto más puede lograr con solo tener todo a la mano.

Al terminar la fase de Asignación, ya habrá pensado cuidadosamente sobre lo que desea lograr y cuándo. Ya tiene el punto de partida para construir sus logros profesionales y personales. Solo necesita una forma de manejar las interrupciones y de ceñirse a su plan.

### **(C)ontainerize – Mantener las tareas dentro de su espacio de tiempo**

“Contenerizar” significa mantener las tareas dentro del espacio de tiempo apartado para ellas. Una vez que aprenda a hacerlo, verá como le resulta sumamente fácil completar su lista de tareas por hacer (*to do list*), obteniendo una gran dosis de satisfacción personal.

Minimice las interrupciones y su impacto: Si responde de inmediato a las interrupciones, terminará afectando sus propios planes, y se encontrará siendo halado en varias direcciones a la vez. Por lo tanto, antes que nada, trate de posponer su respuesta mientras considera sus opciones.

Para minimizar las interrupciones:

1. Organice su lugar de trabajo de forma que evite contacto visual con interrupciones potenciales.
2. Establezca horas de visita para sus compañeros de trabajo.
3. Aparte un período de tiempo fijo para manejar llamadas telefónicas, e-mails y correo de voz.

4. Desarrolle reportes conjuntos de progreso para ser circulados por todos los participantes de un proyecto.

5. Mantenga su agenda a la mano, de manera de poder anotar ideas cuando se le ocurran.

6. Planifique tiempo para descanso – tome 10 minutos para merendar o hacer algo completamente diferente, que le ayude a aclarar su mente.

7. Conquiste la procrastinación: Si ya ha desarrollado sus objetivos, sus actividades de 12 meses y sus mapas de tiempo, seguramente estará altamente motivado – la procrastinación no debería ser un problema. Si acaso lo es, piense con calma en la posible causa. Por ejemplo:

- ¿Está simplemente retrasando una decisión?
- ¿Estará realmente poco preparado?
- ¿Se siente agobiado por los objetivos que se ha trazado?
- ¿Está atravesando un mal momento?
- ¿Trabaja usted mejor bajo presión?
- ¿No le gustan las tareas que tiene por hacer?

Con frecuencia, basta identificar el origen de su procrastinación para resolverla.

- **Sobrepóngase al perfeccionismo:** La mejor forma de evitar la necesidad de hacer una tarea en forma perfecta, es planificar otra tarea justo después de ella. De esa forma, al tener un límite de tiempo para hacerla, se verá en la necesidad de tomar decisiones más rápidas y limitará así la tendencia de refinar las cosas indefinidamente.

A medida que mejore su capacidad de realizar mapas de tiempo, sabrá en más detalle cuánto tiempo le tomará hacer cada cosa.

### **(E)qualize – Refinar, mantener y adaptar**

El manejo del tiempo es un proceso dinámico. Es decir, evoluciona a medida que sus preferencias y prioridades cambian. “Ecuilizar” implica monitorear su situación, haciendo ajustes y mejoras constantes.

Para mantener el sistema alineado con su vida personal y profesional:

1. **Monitoree lo que hace cada día:** revise su agenda al menos dos veces al día, preferiblemente al comienzo y al final del mismo. Actualice su mapa de tiempo, reasigne prioridades a su lista de tareas por hacer, y chequee el progreso. Sea honesto consigo mismo a la hora de predecir el tiempo que le tomará cada tarea.
2. **Haga ajustes cada dos meses:** los objetivos, prioridades e intereses cambian constantemente. Su mapa de tiempo debe cambiar para reflejar esos cambios. Aparte un tiempo cada dos meses para re-pensar sus objetivos, mapas, etc. Esto es



especialmente importante si ha ocurrido un cambio significativo en su vida, como un nuevo trabajo.

3. Ajústese a los momentos de crisis que surgirán. Cada vez que afronte una crisis, tome un momento para pensar en la mejor forma de responder. Recorra el sistema S-P-A-C-E, y trate de darle estructura a las nuevas tareas que surgieron a raíz de la crisis. Decida cuáles de las tareas planificadas o rutinarias pospondrá para poder manejar la nueva situación.

4. Perdónese cuando falle: Si usted se traza una serie de actividades muy ambiciosas, seguramente no logrará todo lo

que deseaba. Eso es normal, es parte de la vida. No se lamenta por lo que no logró, concéntrese en darse crédito por lo que sí logró, y continúe adelante. Recuerde que el manejo del tiempo es un proceso, no un destino.

5. Celebre sus éxitos. No dude en celebrar cada vez que haga algo espectacular. Haga algo notable, con las personas que más le guste estar. Diviértase. Esto no solo elevará su autoestima, también generará una gran motivación.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

**Título original:** Time Management from the Inside Out

**Editorial:** Owl Books

**Publicado el:** septiembre del 2004

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=008>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.