LA BIBLIOTECA DEL ÉXITO

BRIAN TRACY

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO



ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

BRIAN TRACY



GRUPO NELSON
Una división de Thomas Nelson Publishers
Desde 1798

NASHVILLE MÉXICO DF. RÍO DE JANEIRO

© 2016 por Grupo Nelson®
Publicado en Nashville, Tennessee, Estados Unidos de América.
Grupo Nelson, Inc. es una subsidiaria que pertenece completamente a Thomas Nelson, Inc.
Grupo Nelson es una marca registrada de Thomas Nelson, Inc.
www.gruponelson.com

Título en inglés: *Time Management*
© 2013 por Brian Tracy
Publicado por AMACOM, una división de American Management Association, International, Nueva York. Todos los derechos reservados.

Esta publicación está diseñada para proporcionar información precisa y autorizada en relación a la materia tratada. Se vende con el entendimiento de que la editorial no está involucrada en la representación legal, contable, o de otros servicios profesionales. Si se requiere asesoramiento jurídico o de otros expertos, se deben solicitar los servicios de un profesional competente.

Todos los derechos reservados. Ninguna porción de este libro podrá ser reproducida, almacenada en algún sistema de recuperación, o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio —mecánicos, fotocopias, grabación u otro— excepto por citas breves en revistas impresas, sin la autorización previa por escrito de la editorial.

Editora General: *Graciela Lelli*
Traducción y edición: *www.produccioneditorial.com*
Adaptación del diseño al español: *www.produccioneditorial.com*

ISBN: 978-0-71803-361-3
ISBN: 978-0-7180-3370-5 (eBook)

16 17 18 19 20 DCI 9 8 7 6 5 4 3 2 1

CONTENIDO

Introducción

1 La psicología de la administración del tiempo

2 Establece tus valores

3 Piensa en tu visión y misión

4 Proyecta hacia adelante, mira hacia atrás

5 Redacta planes

6 Registra tus proyectos

7 Crea tu lista diaria de «Cosas para hacer»

8 Establece prioridades claras

9 No te desvíes

10 Establece tus áreas de resultado clave

11 Delega en otros

12 Concéntrate y sé firme

13 Supera la procrastinación

14 Crea bloques de tiempo

15 Controla las interrupciones

16 Agrupa tus tareas

17 Gestiona el teléfono

18 Dirige reuniones eficientes

19 Lee más rápido, recuerda más

20 Invierte en desarrollo personal

21 Organiza tu espacio de trabajo

Conclusión

Índice

Acerca del autor

Introducción

TU CAPACIDAD PARA administrar el tiempo, como cualquier otra práctica en tu carrera como ejecutivo, determinará tu éxito o fracaso. El tiempo es un recurso indispensable e insustituible para el logro. Es tu bien más preciado. No se puede guardar, ni puede ser recuperado una vez perdido. Todo lo que tienes que hacer requiere tiempo, y cuanto mejor utilices tu tiempo, más lograrás y mayor será tu recompensa.

La gestión del tiempo es esencial para la salud máxima y la eficacia personal. El grado en el que te sientes al control de tu tiempo y tu vida es un determinante importante de tu nivel de paz interior, armonía y bienestar mental. La sensación de estar «fuera del control» de tu tiempo es la principal fuente de estrés, ansiedad y depresión. Cuanto mejor puedas organizar y controlar los hechos cruciales de tu vida, mejor te sentirás, poco a poco, tendrás más energía, dormirás mejor y conseguirás hacer más cosas.

Es posible que ganes hasta dos horas productivas por día de trabajo, o incluso dupliques tu producción y tu productividad, mediante la aplicación de las ideas y los métodos enseñados en este libro. Estas técnicas han demostrado su eficacia entre miles de ejecutivos de todos los ámbitos, y resultarán exitosas para ti también, siempre y cuando tengas lo que yo llamo las cuatro D.

Las cuatro D para la efectividad

La primera D es el *deseo*: debes tener un intenso y apasionado deseo de conseguir controlar el tiempo y lograr la máxima eficacia.

La segunda D es *decisión*: debes tomar la decisión de practicar buenas técnicas de gestión del tiempo hasta que se conviertan en un hábito.

La tercera D significa *determinación*: debes estar dispuesto a persistir frente a todas las tentaciones en contra hasta que te hayas convertido en un

gestor eficaz del tiempo. Tu deseo reforzará tu determinación.

Y, por último, la clave más importante para el éxito en la vida, la cuarta D, es la *disciplina*: debes disciplinarte para hacer de la gestión del tiempo una práctica permanente. La disciplina efectiva es la voluntad de obligarte a pagar el precio, y hacer lo que sabes que debes hacer, cuando debes hacerlo, te apetezca o no. Esto es crucial para el éxito.

La recompensa por convertirte en un excelente administrador del tiempo es enorme. Es la calidad identificable y visible de una persona eficiente frente a alguien ineficaz. Todos los ganadores en la vida usan bien su tiempo. Todos los que no rinden bien en la vida utilizan mal su tiempo. Una de las reglas más importantes para el éxito es simplemente «formar buenos hábitos y convertirlos en tus maestros». En este libro, aprenderás cómo formar buenos hábitos y luego dejar que ellos te formen a ti.

Lo que aprenderás en este libro son las veintiuna soluciones más importantes en la gestión eficaz del tiempo que casi todas las personas altamente productivas han descubierto e incorporado a sus vidas.

Recuerda que la gestión del tiempo es básicamente la gestión de la vida. La buena gestión del tiempo y la productividad personal comienzan por la valoración de tu vida, y cada minuto de esa vida.

Haz lo que puedas, con lo que tienes, exactamente donde estés

Debes decirte a ti mismo: «Mi vida es preciosa e importante, y valoro cada minuto y hora de la misma. Voy a utilizar esas horas correctamente para poder lograr lo más que pueda, con el tiempo que tengo».

La buena noticia es que la gestión del tiempo es una habilidad empresarial, y todas las habilidades de negocios se pueden aprender. La gestión del tiempo es como andar en bicicleta, escribir en un teclado o practicar un deporte. Se compone de una serie de métodos, estrategias y técnicas. Se trata de un conjunto de habilidades que puedes aprender, practicar y dominar con determinación y repetición.

UNO

La psicología de la administración del tiempo

EL MODO EN QUE PIENSAS y te sientes contigo mismo determina en gran medida tu calidad de vida, y el núcleo emocional de tu personalidad es tu autoestima, definida como «lo mucho que te gustas a ti mismo».

Tu autoestima viene determinada en gran medida por el modo de usar tu vida y tu tiempo para desarrollar todo tu potencial. Tu autoestima aumenta cuando trabajas de manera eficiente, y disminuye cuando no.

La otra cara de la moneda de la autoestima se llama «autoeficacia», definida como el grado en que sientes que eres competente, apto y productivo, capaz de resolver tus problemas, hacer tu trabajo y alcanzar tus metas.

Cuanto más competente, capaz y productivo te sientas, mayor será tu autoestima. Cuanto mayor sea tu autoestima, más productivo y capaz serás. Cada uno apoya y refuerza al otro.

Las personas que administran bien su tiempo se sienten positivas, confiadas y a cargo de sus vidas.

La Ley de Control

La psicología de la gestión del tiempo se basa en un simple principio llamado Ley de Control. Esta ley dice que te sientes bien contigo mismo en la medida en que sientes que llevas el control de tu propia vida. Esta ley también dice que te sientes negativo contigo mismo en la medida en que sientes que no

estás al control de tu propia vida o trabajo.

Los psicólogos se refieren a la diferencia entre un lugar de control *interno*, donde sientes que eres el dueño de tu propio destino, y un lugar *externo*, donde te sientes controlado por circunstancias ajenas a ti mismo.

Cuando tienes un lugar de control externo, te sientes controlado por tu jefe y tus facturas, y por la presión de tu trabajo y responsabilidades. Sientes que tienes mucho que hacer en muy poco tiempo, y que no estás verdaderamente al mando de tu tiempo y tu vida. La mayor parte de lo que haces, hora tras hora, es reaccionar y responder a los acontecimientos externos.

Hay una gran diferencia entre la *acción* autodeterminada y dirigida a objetivos y la *reacción*, que es una respuesta inmediata a una presión externa. Es la diferencia entre sentirte positivo y al control de tu vida y sentirte negativo, estresado y presionado. Para rendir al máximo debes tener una fuerte sensación de control sobre las áreas importantes de tu vida profesional y personal.

Tus pensamientos y sentimientos

En términos psicológicos, cada persona tiene un concepto de sí misma, un programa maestro interno que regula su comportamiento en todas las áreas importantes de la vida. Las personas con un alto concepto de sí mismas con respecto a la gestión del tiempo se ven y piensan en sí mismas como bien organizadas y productivas. Están muy al control de sus vidas y su trabajo.

Tu concepto de ti mismo se compone de todas tus ideas, fotos, imágenes y, sobre todo, tus creencias acerca de ti mismo, en especial en cuanto a la forma de gestionar tu tiempo. Algunas personas creen que son extremadamente bien organizadas y eficientes. Otras se sienten continuamente abrumadas por las demandas de otras personas y circunstancias.

Las creencias se hacen realidad

¿Cuáles son tus creencias sobre ti mismo y tu capacidad para administrar tu tiempo personal? ¿Te ves y piensas en ti mismo como un administrador de tiempo altamente eficiente y eficaz? ¿Crees que eres altamente productivo y

estás al completo control de tu vida y tu trabajo? Sea cual sea tu creencia, si crees en ti mismo como un administrador de tiempo excelente, harás naturalmente esas cosas que son coherentes con esa creencia.

Debido a que tu concepto de ti mismo hace que te esfuerces continuamente por mantener la coherencia entre la persona que ves, en el interior, y la manera de conducirte en el exterior, si crees que administras bien tu tiempo, serás un buen administrador del tiempo.

Puedes hacer todos los cursos de gestión del tiempo, leer todos los libros y practicar distintos sistemas, pero si te percibes como un mediocre administrador del tiempo, nada servirá de ayuda. Si has desarrollado el hábito de llegar tarde a las reuniones y citas, o crees que eres una persona desorganizada, esos hábitos se convierten en tu comportamiento automático. Si no cambias tus creencias acerca de tus niveles personales de eficacia y eficiencia, tu capacidad para administrar tu tiempo tampoco cambiará.

Toma una decisión

¿Cómo desarrollas nuevas creencias positivas acerca de ti mismo y de tu nivel de productividad personal? Afortunadamente, no es difícil. Solo tienes que utilizar las cuatro D: deseo, decisión, determinación y disciplina. Más importante aún: toma la decisión de desarrollar un hábito específico de gestión del tiempo, como llegar temprano a cada reunión en un futuro cercano. Cada cambio en tu vida viene cuando tomas una clara e inequívoca decisión de hacer algo diferente. Tomar la decisión de convertirte en un administrador de tiempo excelente es el primer paso importante.

Programa tu mente

Una vez que hayas tomado la decisión de convertirte en una persona altamente productiva, hay una serie de técnicas de programación personales que puedes poner en práctica.

La primera es cambiar tu diálogo interno. El noventa y cinco por ciento de tus emociones y de tus acciones finales vienen determinadas por la forma en que te hablas a ti mismo la mayor parte del tiempo. Repítete a ti mismo: «Estoy bien organizado y soy altamente productivo». Siempre que te sientas abrumado con demasiado trabajo, toma un tiempo de pausa y dite a ti mismo:

«Estoy bien organizado y soy altamente productivo».

Afirma una y otra vez: «Soy un excelente gestor de mi tiempo». Si la gente te pregunta por el uso de tu tiempo, diles: «Soy un excelente gestor de mi tiempo».

Cada vez que dices «Estoy bien organizado», tu subconsciente acepta estas palabras como una orden y comienza a motivarte y conducirte hacia la realidad, volviéndote bien organizado en tus comportamientos.

Visualízate a ti mismo como quieres ser

La segunda manera de transformar tus comportamientos es visualizarte a ti mismo como un administrador de tiempo excelente. Mírate como alguien organizado, eficiente y al control de tu vida. Recuerda que la persona a la que «ves» en tu interior es la persona que «serás» en el exterior.

Si ya eres una persona bien organizada y altamente productiva, ¿cómo te comportarías de manera diferente? ¿Qué cambiaría de la forma en que te comportas hoy? Crea una imagen de ti mismo como de alguien tranquilo, confiado, altamente eficiente, más relajado y capaz de completar una gran cantidad de trabajo en un corto período de tiempo.

Imagínate cómo se vería una persona altamente productiva. ¿Estaría el escritorio de esa persona limpio y ordenado? ¿La persona se vería sin prisas y sin tensión? Crea una clara imagen mental de ti mismo como una persona que está al control de su tiempo y de su vida.

Actúa «como si»

La tercera forma de programarte es actuar «como si» ya fueras un buen administrador de tu tiempo. Piensa en ti mismo siendo bien organizado en todo lo que haces. Si ya fueras excelente en la gestión del tiempo, ¿cómo te comportarías? ¿Qué estarías haciendo de manera diferente? Con respecto a tu tiempo y productividad personal, ¿qué sería diferente en la forma en que haces las cosas ahora?

Curiosamente, incluso si no consideras hoy que eres un buen administrador del tiempo, pero, no obstante, *finges* que lo eres, estas acciones generarán un sentimiento de eficacia personal. En realidad puedes cambiar

tus acciones, hábitos y comportamiento cuando «finges hasta que lo consigues».

DOS

Establece tus valores

DADO QUE LA GESTIÓN del tiempo es realmente la gestión de la vida, la mejora de tu productividad personal comienza con un examen de tus valores. Una de las Leyes de Murphy dice que antes de hacer nada, hay que hacer otra cosa primero. No es posible manejar tu tiempo adecuadamente a menos que sepas exactamente cuáles son tus valores.

Una buena gestión del tiempo requiere que armonices el control sobre una secuencia de eventos con lo que es más importante para ti. Si no es importante para ti, entonces nunca te sentirás motivado y decidido a conseguir el control de tu tiempo.

Pregúntate esto: «¿Por qué hago lo que hago?». ¿Por qué te levantas por la mañana? ¿Por qué haces el trabajo que haces? ¿Cuál es tu razón para trabajar donde trabajas?

Significado y propósito

Toda persona tiene una profunda necesidad de significado y propósito en la vida. Una de las principales causas de estrés e infelicidad personal es la sensación de que lo que estás haciendo no tiene sentido y finalidad según tú y tus valores y convicciones más profundas. Siempre hay que empezar por hacerse la pregunta «¿Por qué?».

Puedes llegar a ser más eficiente con las técnicas de gestión del tiempo, pero no va a hacerte ningún bien si acabas por ser más eficiente en algo que no tiene sentido para ti. Una mayor eficiencia simplemente aumentará tu sensación de alienación, frustración y ansiedad.

¿Qué valoras más?

La siguiente pregunta que hay que formularse es: «¿Qué valoras más en la vida?». ¿Qué es lo que realmente te preocupa y defiendes? ¿Qué no te representa?

Solo te sentirás feliz, valioso y estimable según el grado en que tus actividades del día a día estén en armonía con tus valores. Casi todo el estrés, la tensión, la ansiedad y la frustración, tanto en la vida como en el trabajo, viene de estar haciendo una cosa mientras crees y valoras algo completamente diferente.

Hay muchos informes sobre ejecutivos que experimentan agotamiento como resultado de la presión de su trabajo. Pero las personas que aman lo que están haciendo, y ponen todo su corazón en su trabajo, dado que es un reflejo de sus valores, rara vez experimentan estrés o agotamiento de algún tipo. Cuando estás viviendo en consonancia con tus valores, pareces experimentar un flujo continuo de energía, entusiasmo y creatividad. El estrés viene de trabajar en cosas que no son coherentes con tus valores más altos.

Examina tus valores, tus creencias y convicciones más íntimas, y pregúntate qué cambios podrías hacer para alinear tus actividades, en el exterior, y tus prioridades en la vida, en el interior.

Eres extraordinario

Descubre y acepta que eres una persona única y maravillosa. Tus valores han crecido y evolucionado a lo largo de toda tu vida. Han surgido como resultado de un sinnúmero de influencias y experiencias. Son parte de tu ADN psicológico y emocional. Son parte de tu carácter y personalidad. Rara vez cambian con el tiempo. Tu trabajo consiste en determinar cuáles son realmente tus valores más íntimos, y luego organizar tu vida para que vivas y trabajes en consonancia con esos valores.

Analízate a ti mismo

Aquí hay cuatro ejercicios de completar frases que puedes utilizar para obtener una mejor comprensión de la persona que eres por dentro. Completa cada frase:

1. «*Yo soy…*». Si un extraño te preguntara: «¿Quién eres tú realmente?», ¿cuál sería tu respuesta? ¿Cuáles serían las primeras palabras que utilizarías para describirte? ¿Te describirías a ti mismo en términos de tu trabajo, de tus cualidades como persona, tus esperanzas, sueños y aspiraciones? Selecciona de tres a cinco palabras para completar la frase: «Yo soy…».

Si entrevistaras a las personas que te rodean, las personas con las que vives y trabajas, y les hicieras la misma pregunta acerca de ti mismo, ¿qué dirían? ¿Cómo te describirían otras personas respecto a tus valores y la persona que realmente eres? Basándote en la forma en que te comportas y tratas a otras personas, ¿a qué conclusiones llegarían sobre la persona que eres por dentro?

2. «*La gente es…*». Piensa en la gente en general, en el mundo que te rodea. ¿Cómo describirías la raza humana? ¿La gente es buena, cálida y amorosa? ¿La gente es perezosa, despistada o poco fiable?

Tu respuesta tendrá una gran influencia en la forma en que tratas a otras personas en cada parte de tu vida. Determinará casi todo lo que vas a lograr como ejecutivo y como persona con familia y amigos.

3. «*La vida es…*». Tu respuesta aquí puede parecer simple, pero habla de toda tu filosofía de vida. La gente feliz, sana y positiva ve la vida como una experiencia maravillosa, llena de altibajos, pero sin duda una gran aventura en general.

Una de mis historias favoritas es sobre un joven que va a un viejo filósofo y le dice: «La vida es dura».

El filósofo responde: «¿En comparación con qué?».

Como dijo Helen Keller: «La vida es una aventura atrevida o no es vida». ¿Qué es la vida para ti?

4. «*Mi objetivo principal en la vida es…*». Si pudieras agitar una varita mágica y cumplir un único gran objetivo en la vida, ¿qué meta, ya sea a corto o largo plazo, tendría el mayor impacto positivo sobre tu vida? Ahora, completa estas frases:

«La meta más grande de mi carrera es…».

«La meta más grande para mi familia es…».

Estas son algunas de las preguntas más profundas e importantes que

puedes preguntar y responder por ti mismo. Cuando tengas claras tus respuestas —lo que no será fácil— puedes entonces preguntarte qué cambios tendrías que hacer para alinear mejor tu uso del tiempo con tus prioridades en la vida.

Napoleon Hill observó que la vida solo comienza a ser grande cuando decidimos claramente nuestra meta más importante en la vida.

¿Cuáles son tus objetivos más importantes?

TRES

Piensa en tu visión y misión

UNO DE LOS MEJORES y más profundos libros escritos en los últimos años es el de Daniel Kahneman: *Pensar rápido, pensar despacio*. Su visión es que tenemos que utilizar dos tipos diferentes de pensamiento para hacer frente a la variedad de situaciones que enfrentamos en nuestra vida diaria.

El pensamiento rápido es el tipo de pensamiento que usamos para hacer frente a las tareas, responsabilidades, actividades, problemas y situaciones a corto plazo. Actuamos rápida e instintivamente. En la mayoría de casos, el pensamiento rápido es totalmente adecuado para nuestras actividades del día a día.

El segundo tipo de pensamiento que Kahneman describe es el pensamiento lento. Es cuando das un paso atrás y tomas más tiempo para pensar cuidadosamente en los detalles de la situación antes de decidir lo que vas a hacer. La percepción de Kahneman es que el fracaso a la hora de emplear el pensamiento lento cuando es requerido y necesario es la causa de muchos de los errores que cometemos en la vida.

Para llegar a ser excelentes en la gestión del tiempo, y para tener toda tu vida bajo control, debes comprometerte a «pensar despacio» de forma regular. Empieza con la pregunta: «¿Qué estoy tratando de hacer?».

Piensa antes de actuar

Muy a menudo, puedes encontrarte trabajando muy duro, pero no te has tomado el tiempo de retroceder y pensar qué es lo que realmente quieres lograr.

Esta es la historia de un matrimonio que va de viaje en coche desde San Diego a Los Ángeles. Él no está familiarizado con la ruta, pero igualmente conduce a toda velocidad. En cierto momento, la esposa dice: «Cariño, ¿Phoenix está de camino a Los Ángeles?».

Entonces él dice: «¿Por qué lo preguntas?». Ella responde: «Bueno, acabamos de pasar una señal que decía que vamos de camino a Phoenix».

Él dice: «No importa. ¡Nos lo estamos pasando bien!».

Antes de pisar el acelerador de tu propia vida, debes desarrollar una claridad absoluta acerca de lo que estás realmente tratando de conseguir.

En el *Diccionario del diablo*, Ambrose Bierce escribió que «la definición de fanatismo es redoblar tus esfuerzos después de que tu objetivo haya sido olvidado».

¿Es tu objetivo crear una gran vida? ¿Estás tratando de labrarte una gran carrera o lograr una gran obra? Tu capacidad para dar un paso atrás e involucrarte en el autoanálisis y la introspección —pensamiento lento— es esencial para que puedas organizar tu tiempo de tal manera que seas lo más productivo posible, y que consigas la mayor cantidad de alegría, satisfacción y felicidad de lo que haces.

Ten presente el fin

Sé claro acerca de los resultados que deseas. Como dijo Stephen Covey: «Comienza pensando en el fin». ¿Cuál es el resultado final, el objetivo o logro por el que te estás esforzando? ¿Dónde quieres terminar al final del día? A medida que trepas por la escalera del éxito, asegúrate de que está apoyada en el edificio correcto.

¿Estás trabajando con el fin de ganar dinero suficiente para estar seguro y sentirte feliz? ¿Estás trabajando porque amas tu trabajo, o porque sientes que estás en una misión de lograr algo muy importante?

¿Cómo sería tu mundo si lograras tu meta más grande? ¿Cuál es tu visión de ti mismo y de tu carrera a largo plazo? ¿Cuál es tu misión? ¿Qué diferencia quieres marcar en la vida de otras personas?

Si todo lo que estás haciendo es con el fin de ganar suficiente dinero para pagar tus facturas, va a ser difícil que construyas y mantengas un nivel alto de compromiso y entusiasmo. Para estar verdaderamente feliz y realizado, debes

trabajar por lograr algo que sea más grande que tú, y que marque una diferencia en la vida o el trabajo de otros.

Examina tu metodología

Cuando tengas claro lo que estás tratando de hacer, entonces debes preguntarte: «¿Cómo estoy tratando de hacerlo?». Cada vez que te preguntas y respondes a estas dos preguntas, obtienes una información valiosa que te permite mirar tu situación y saber si estás en la dirección correcta.

Una vez que tengas claro lo que estás intentando hacer y cómo estás tratando de hacerlo, entonces debes hacerte una tercera pregunta: «¿Cómo me va?».

¿Lo que estás haciendo te lleva hacia lo que deseas de forma más rápida y eficiente? ¿Estás satisfecho con tu ritmo de progreso? ¿Las cosas van bien, o estás experimentando demasiadas barreras y obstáculos en tu viaje?

Por encima de todo, cuestiona tus suposiciones. Como dijo Peter Drucker: «Las suposiciones errantes se encuentran en la raíz de cada fracaso».

¿Cuáles son tus suposiciones acerca de tu trabajo y tu vida? ¿Cuáles son tus suposiciones conscientes? ¿Cuáles son tus suposiciones inconscientes y a menudo indiscutidas? Es increíble la cantidad de gente que trabaja duro en base a suposiciones falsas que nunca se han cuestionado.

Busca una manera mejor

Al reflexionar sobre la pregunta «¿Cómo me va?», debes también considerar otra pregunta importante: «¿Puede haber una manera mejor?».

El hecho es que casi siempre hay una manera diferente y mejor para lograr un objetivo de negocio. Esta otra manera puede ser más rápida, más barata, más fácil y más eficaz.

Hay una cita hermosa que dice: «Hay más cosas en la vida que simplemente aumentar su velocidad».

Muchas personas trabajan muy duro, pero van en la dirección equivocada en el camino equivocado. No tienen claro lo que están tratando de hacer y dónde quieren acabar, pero tampoco quieren hacer frente a la posibilidad de que podrían estar equivocadas. El proceso de hacer preguntas difíciles

requiere pensar despacio, pero puede aumentar significativamente la velocidad a la que alcanzas tus objetivos de negocio y tu visión y misión.

CUATRO

Proyecta hacia adelante, mira hacia atrás

¿CUÁL ES EL TRABAJO más importante y valioso que haces, en cualquier campo o profesión? ¡Es *pensar*! Tu capacidad para pensar con claridad acerca de lo que haces y cómo lo haces tendrá un impacto mayor en tus resultados futuros que cualquier otra única acción que tomes.

Hay algunas áreas de tu trabajo en las que «pensar despacio» es absolutamente esencial para que puedas rendir al máximo.

Aparta treinta minutos o más cada día para revisar tus metas, planes y progreso. El mejor momento para realizar esta revisión es a primera hora de la mañana. Tómate un tiempo para pensar, planear, soñar y crear. Todos los ejecutivos excepcionales y los hombres y mujeres altamente eficaces reservan este tiempo cada día para considerar cuidadosamente lo que van a hacer antes de comenzar. Deberías leer, revisar, reflexionar y pensar en lo que estás haciendo antes de emprender la acción.

A lo largo de los años, he leído cientos de biografías y memorias de hombres y mujeres de éxito en todos los campos. Un hilo común que descubrí en estas biografías fue que la verdadera grandeza solo emerge con la introspección, la retrospección, la soledad y la contemplación. Solo lograrás la grandeza de la que eres capaz cuando comiences a apartar tiempo regularmente para pensar en quién eres, qué quieres y la mejor manera de lograrlo.

Tómate un tiempo para evaluar tu vida y actividades en un contexto más

amplio. Piensa dónde estás hoy y dónde quieres estar dentro de cinco años. Considera las actividades a las que te dedicas en la actualidad y determina cuál de ellas puede tener el mayor impacto en tu futuro. Esta forma de pensar te permitirá administrar tu tiempo mucho mejor de lo que puedas imaginar en este momento. A veces, solo una buena idea adquirida en un período de soledad o contemplación te puede ahorrar meses e incluso años de trabajo duro.

Perspectiva a largo plazo

El doctor Edward Banfield, de la Universidad de Harvard, dirigió más de cincuenta años de investigación sobre las actitudes y comportamientos de las personas de alto rendimiento, tanto en Estados Unidos como en todo el mundo. Identificó una cualidad especial que parecía separar a las personas de alto rendimiento de las de bajo rendimiento. La llamó «perspectiva a largo plazo». Banfield descubrió que las personas de alto rendimiento se tomaban un tiempo para pensar en el futuro, a menudo a diez y veinte años vista, y desarrollar una claridad absoluta sobre dónde querían estar en sus vidas y trabajo en ese momento. Luego regresaban al presente y se aseguraban de que todo lo que estuvieran haciendo en este momento estuviese en consonancia con el lugar donde querían estar en el futuro.

Esta es una técnica de gran alcance que tú también puedes utilizar. Proyecta hacia dos o tres años en adelante, e imagina que tu situación vital es ideal en todos los sentidos. Crea una imagen mental clara de cómo sería tu situación de trabajo si fuera perfecta. Desde este punto de vista del futuro, mira a tu alrededor y describe tu situación de vida y de trabajo ideal. Luego, pregúntate si lo que estás haciendo en este momento es consistente con la creación de tu futuro ideal.

Desde ese punto de vista, mira hacia atrás hacia ti mismo, adonde estás hoy, y observa los pasos que tendrás que dar para llegar adonde quieres ir. Este «pensamiento de regreso desde el futuro» es una práctica común de muchos altos ejecutivos.

Toma mejores decisiones en el presente

Por ejemplo, una joven decide que quiere tener gran éxito en los negocios en

su vida adulta. Con esta perspectiva clara a largo plazo en mente, trabaja muchas horas extra para obtener excelentes calificaciones en la escuela secundaria y así matricularse en una buena universidad. En la universidad, toma cursos más complejos y estudia mucho más tiempo que sus compañeros para graduarse al nivel más alto posible de su clase.

Como resultado de muchos años de duro trabajo y estudio, aplazando la gratificación inmediata de las fiestas, los deportes y la vida social, se gradúa con una alta calificación en una prestigiosa universidad y es contratada por una gran empresa, donde tiene la oportunidad de recibir un sueldo más alto y ascender más rápido que los compañeros que no estaban en absoluto pensando en el futuro.

Cuando tienes claro dónde quieres estar en algún momento del futuro, es mucho más fácil que puedas tomar mejores decisiones en el presente. La regla es que la visión a largo plazo mejora la toma de decisiones a corto plazo. Habrás oído el dicho: «Si no sabes adónde vas, cualquier camino te llevará allí».

El hábito de desarrollar una perspectiva a largo plazo es bastante poderoso. Al proyectar hacia el futuro y mirar hacia atrás hasta el presente, verás a menudo pasos que puedes tomar y errores que puedes evitar. Este ejercicio te ayudará a cristalizar tus valores. Te dará las herramientas internas para organizar tu tiempo y actividades para que lo que estés haciendo hoy te lleve hacia la creación de tu futuro ideal.

Listo para las técnicas de gestión del tiempo

Si no vas en dirección a tu destino deseado, no quieres llegar más rápido. Si no estás yendo en tu propia dirección autodeterminada, no tiene sentido gestionar tu tiempo de manera que se acelere tu velocidad de logro. Las estrategias de gestión del tiempo y las tácticas aplicadas sin una visión de futuro claro te llevarán a un destino que no tendrá ningún interés para ti, solo que más rápido.

Una vez que tengas claros tus valores, tu visión y misión para tu vida y obra, y tengas claro qué es lo que quieres lograr y la mejor manera de lograrlo, entonces, y solo entonces, puedes empezar a aplicar algunas de las poderosas técnicas de gestión del tiempo que hay a tu disposición.

CINCO

Redacta planes

TODOS LOS ADMINISTRADORES de tiempo exitosos son buenos planificadores. Hacen listas y sublistas para lograr cada objetivo mayor y menor. Cada vez que un nuevo proyecto aterriza en su escritorio, se toman un tiempo para pensar exactamente lo que quieren lograr, y luego escriben una lista ordenada, en secuencia, de todas las medidas necesarias para su realización.

Hay una regla que dice que cada minuto invertido en planificación ahorra diez minutos de ejecución. El tiempo que inviertes en pensar sobre el papel lo que necesitas llevar a cabo, antes de comenzar el trabajo, te devolverá un rendimiento en energía personal del mil por cien: diez minutos ahorrados por cada minuto que inviertes en la planificación de tu trabajo en primer lugar.

Una vez que tengas claro tu objetivo, a continuación haz una lista con todo lo que puedas pensar que vas a tener que hacer para lograr ese objetivo. Sigue añadiendo nuevos elementos a la lista mientras piensas en ellos, hasta que tu lista esté completa. Organiza tu lista de dos maneras: mediante la secuencia y por prioridad.

En primer lugar, en la organización secuencial, crea una lista de actividades en orden cronológico, desde el primer paso hasta el último antes de la finalización de la meta o proyecto. Como dijo Henry Ford: «Puedes lograr cualquier objetivo si lo divides entre las suficientes piezas pequeñas».

En segundo lugar, establece prioridades en estos elementos, aceptando que el veinte por ciento de los elementos de tu lista representará el ochenta por ciento del valor y la importancia de todas las cosas que haces. Establecer prioridades te permite mantenerte enfocado en tus tareas y actividades clave

sin distraerte. Como dijo Goethe: «Las cosas que más importan nunca deben estar a merced de las cosas que importan menos».

Revisa tus planes regularmente, especialmente cuando experimentes frustración o resistencia de algún tipo. Prepárate para revisar tus planes cuando recibas nueva información o críticas. Recuerda que casi cada plan tiene defectos en sí mismo, tanto grandes como pequeños. Búscalos continuamente. Cuando revises tus planes diariamente, obtendrás nuevas ideas, perspectivas y puntos de vista acerca de cómo llevar a cabo la tarea más rápido y mejor de lo que pudiste haber pensado inicialmente.

La acción sin planificación es la causa de todos los fracasos. Resiste la tentación de tomar medidas antes de haber hecho planes a fondo por adelantado.

Planificación para el alcance de una meta

Tal vez la palabra más importante relacionada con el éxito de cualquier tipo es *claridad*. Las personas de éxito tienen muy claro quién son y qué quieren, en cada área de sus vidas. Además de los objetivos por escrito, las personas de éxito han escrito planes de acción que siguen todos los días.

Una vez que hayas establecido una meta más grande para ti y tu negocio, hay cuatro preguntas que debes hacerte:

1. *¿Cuáles son las dificultades y obstáculos que se interponen entre ti y el logro de tu meta?* ¿Por qué no has logrado ya tu meta? ¿Qué es lo que te retiene? ¿Qué se interpone en tu camino? ¿Qué problemas hay que resolver, qué dificultades tienes que superar, para lograr tu objetivo al final?

De todos los problemas que tienes que resolver, ¿cuáles constituyen el veinte por ciento de los problemas que representan el ochenta por ciento de los obstáculos entre tu objetivo y tú?

2. *¿Qué otros conocimientos, habilidades o información son necesarios para lograr tu objetivo o completar tu proyecto?* Recuerda el dicho: «Lo que te ha llevado adonde estás hoy no es suficiente para llevarte más lejos».

¿Dónde puedes adquirir los conocimientos y habilidades adicionales que necesitas para alcanzar tu meta? ¿Puedes comprar o alquilar el conocimiento o la información? ¿Es necesario que desarrolles nuevas habilidades para

alcanzar tu pleno potencial en tu trabajo? ¿Qué información es esencial para que tomes las decisiones correctas en el proceso de conseguir tu objetivo?

Como escribió Josh Billings: «No es lo que un hombre sabe lo que le duele; es lo que sabe que está equivocado».

3. *¿Quiénes son las personas, grupos u organizaciones cuya ayuda y cooperación necesitas para alcanzar tu meta?* A veces, una sola persona puede darte ideas y puntos de vista o abrirte puertas, ayudándote a alcanzar mucho más de lo que nunca creíste posible. Es la misma razón por la que muchos empresarios entran en empresas conjuntas y alianzas estratégicas con sus competidores a fin de ofrecer productos y servicios a los clientes de cada uno que ahora mismo no ofrecen.

4. *De todas las personas que pueden ayudarte a alcanzar tu meta, ¿cuál es la persona más importante de todas?* ¿Qué podrías ofrecer a cambio de la ayuda y cooperación de esta persona para conseguir tus objetivos más importantes aún más rápido?

Los proyectos más importantes en los negocios, y en el mundo que nos rodea, son completados por personas que trazan planes de acción detallados antes de comenzar. Haz planes por escrito para ti y para tu negocio, y luego sigue esos planes cuidadosamente hasta que tengan éxito.

SEIS

Registra tus proyectos

LA MAYORÍA DEL trabajo en los negocios consiste en una serie de proyectos. Tu habilidad para completar proyectos determina en gran medida el éxito de tu carrera. Un proyecto se define como un «trabajo multitarea». Un proyecto es un resultado que requiere de la realización de una serie de muchas tareas de menor tamaño.

Tal vez la herramienta más poderosa que puedes utilizar para maximizar tu eficacia y aumentar drásticamente tus logros es una *lista de verificación*. Una lista de verificación consiste en una serie escrita de pasos, en orden cronológico, que creas antes de comenzar a trabajar.

Tu capacidad para definir y determinar con claridad los pasos que tendrás que dar desde donde estás hoy hasta un proyecto cumplido con éxito es una marca de pensamiento superior. La regla, una vez más, es que cada minuto empleado en la planificación y creación de listas de comprobación te ahorrará diez minutos en la ejecución y consecución del trabajo. Este es otro ejemplo de pensamiento lento que puede aumentar significativamente tu eficacia y tu resultado, y el valor definitivo de tu negocio.

Crea un diagrama PERT

Crea una representación visual de tus tareas y proyectos más grandes para que tú y otros puedan verlos en su totalidad.

Comienza por determinar las metas y objetivos que debes alcanzar para disfrutar de los resultados que deseas. Comienza pensando en el final. Aparta tiempo para desarrollar una claridad absoluta acerca de cómo se verían tus

objetivos si fuesen cumplidos de forma excelente. A continuación, trabaja desde el futuro al presente. Haz una lista de los pasos lógicos, siguiendo un orden, que necesitas dar para ir desde donde estás hasta donde quieres estar.

El uso de un diagrama PERT (Programa de Revisión de Evaluación Técnica, por sus siglas en inglés) expone gráficamente todos los pasos que debes dar y cuándo terminar cada uno de ellos para lograr tu objetivo final. Esta técnica es utilizada por las empresas y los ejecutivos más eficientes y eficaces de todo el mundo. Un diagrama PERT te permite ver una variedad de maneras de lograr tu tarea con mayor eficiencia.

Hay muchas formas y estilos disponibles en línea para elegir. Tienes un ejemplo en la Figura 1.

Para crear el gráfico, en cada uno de tus objetivos o metas, dibuja una línea hacia atrás a partir de la fecha de entrega requerida. Escríbelo en papel de manera que puedas ver cuándo tienes que realizar cada parte de la tarea con el fin de tener todo el trabajo terminado en la fecha prevista.

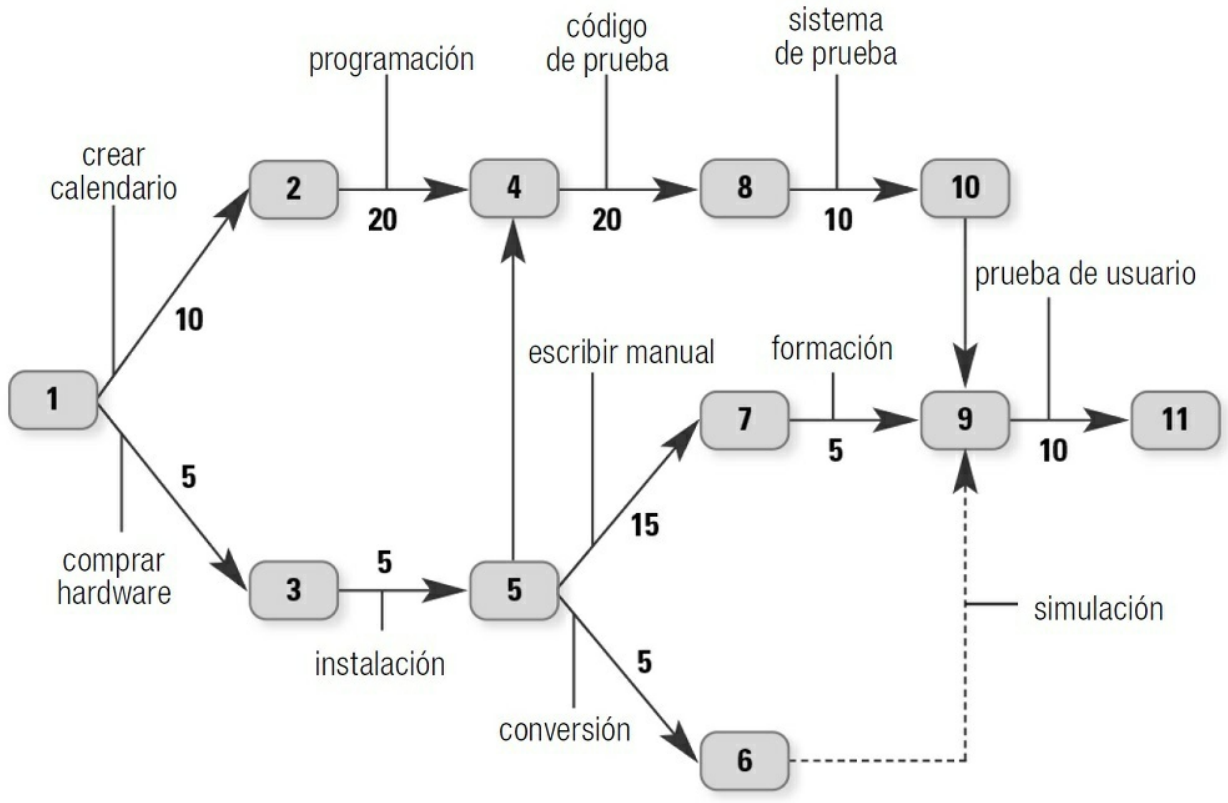


Figura 1. Ejemplo de diagrama PERT

- Los rectángulos numerados son nodos y representan acontecimientos o hitos.
- Las flechas direccionales representan tareas dependientes que deben completarse secuencialmente.
- Las direcciones divergentes de las flechas (por ejemplo, 1–2 y 1–3) indican tareas posiblemente simultáneas.
- Las líneas de puntos indican tareas dependientes que no requieren recursos.

Al pensar sobre el papel y usar un diagrama PERT, tomas el control completo de la secuencia de los acontecimientos. Tienes un camino que seguir. Tienes una serie de tareas que puedes comprobar para asegurarte de que se han realizado a tiempo y a un nivel satisfactorio de calidad. Mediante el uso de un gráfico PERT, evitas verte abrumado por los plazos. Siempre estás por encima de tu trabajo y tus grandes proyectos.

Si necesitas algo hecho para final de mes, puedes configurar tu línea de tiempo en el decimoquinto o veinteavo día, dejando un buen margen de tiempo por si surgen retrasos o problemas inesperados. Recuerda siempre la ley de Murphy: «Si algo puede salir mal, saldrá mal».

El ejecutivo superior asume que habrá problemas, obstáculos, retrasos inesperados y fracasos para completar el trabajo en la fecha acordada. Estos hechos son parte normal y natural de la vida empresarial. Tu trabajo es estar al corriente del proyecto continuamente, y después resolver los problemas y eliminar los obstáculos que estén listos para surgir. Una vez que comiences a utilizar un gráfico PERT, sin embargo, puede que te sorprenda lo mucho más que consigues y los muchos menos traspiés o conflictos que hay entre los pasos.

Establece objetivos claros para todo el mundo

Lograrás más con metas claras y escritas para cada persona clave involucrada en el proyecto de lo que nunca pudiste con grandes conversaciones y buenas

intenciones. Fija metas claras, específicas, medibles y de tiempo limitado. Recuerda que lo que se mide se consigue. Una meta sin plazo no es realmente una meta. Se trata simplemente de una discusión.

Para cada objetivo o subobjetivo en el cumplimiento de un trabajo o proyecto, debes asignar la responsabilidad a una persona específica. ¿Quién va a realizar esta tarea? ¿Cuándo tiene que estar hecha y a qué nivel de calidad? Siempre haz estas preguntas. Nunca asumas que la gente sabe lo que quieres a menos que lo hayas dejado perfectamente claro.

General Motors pasó de las pérdidas masivas y de la bancarrota en 2009 a unos beneficios de 4.900 millones de dólares en 2012. Dan Akerson, presidente de GM, dijo que la parte más importante del cambio de rumbo de la empresa fue el establecimiento de objetivos claros para cada persona clave y en cada nivel de la organización. Antes de tomar el cargo, se encontró con que los objetivos de toda la organización eran vagos, poco claros, incumplibles y rara vez alcanzados. Después de establecer objetivos claros y específicos, todos los empleados sabían exactamente lo que tenían que hacer para mantener su puesto de trabajo y seguir adelante.

Recuerda, el talento más maravilloso que tienes es tu capacidad de pensar, sobre todo de pensar las cosas con antelación. Cuanto más tiempo emplees en pensar y planificar, sobre el papel, mejores resultados obtendrás, y más rápido los conseguirás.

SIETE

Crea tu lista diaria de «Cosas para hacer»

TAL VEZ LA herramienta más poderosa de gestión del tiempo sea una lista diaria de actividades creada para servirte como plan de acción de tu día.

Todos los administradores de tiempo exitosos piensan sobre el papel y trabajan a partir de una lista diaria de actividades. Al igual que un piloto utiliza una lista de comprobación antes de cada despegue, los ejecutivos eficaces toman unos minutos para crear una lista de «cosas para hacer» antes de comenzar cada día.

El mejor momento para hacer esa lista es la noche anterior, para que tu mente subconsciente pueda trabajar en la lista mientras duermes. Cuando te levantes por la mañana, a menudo surgirán ideas y conocimientos para ayudarte a alcanzar algunos de los objetivos más importantes de tu lista.

Al final de cada día, la última cosa que haces debería ser planificar el día siguiente. En un estudio entre más de medio centenar de ejecutivos de empresas altamente eficaces, cuarenta y nueve de los cincuenta dijeron que el mejor sistema de gestión del tiempo que habían empleado nunca era un sencillo bloc de papel en el que escribían todo lo que tenían que hacer antes de empezar.

Duerme mejor

Mucha gente se mueve y da vueltas durante la noche tratando de no olvidar algo que tienen que hacer al día siguiente. Si creas una lista antes de irte a la

cama, escribiendo todo lo que has planeado para el siguiente día de trabajo, dormirás mucho mejor y te despertarás más fresco.

Según los especialistas en gestión del tiempo, se tarda unos doce minutos cada día en escribir una lista de tus tareas para ese día. Pero esta lista te ahorrará diez veces esa cantidad de tiempo en la mejora de la productividad. Doce minutos empleados en la preparación de una lista diaria te devolverá una inversión de 120 minutos, o dos horas de mayor productividad, cuando comiences el trabajo. Es una recompensa increíble para una tarea tan simple.

El método ABCDE

Una vez que hayas hecho una lista de todo lo que vas a hacer al día siguiente, organiza tu lista aplicando el método ABCDE a tus actividades.

La palabra más importante en la gestión del tiempo es *consecuencias*. Una tarea es importante en función de las posibles consecuencias de hacerla o no. Cuando estableces prioridades, aplicas este principio a cada tarea, y siempre empiezas con la tarea que tiene mayores consecuencias. Aquí es donde el método ABCDE es especialmente útil.

Comienza por hacer una lista de todo lo que tienes que hacer al día siguiente. Luego, escribe una A, B, C, D o E junto a cada elemento de la lista antes de comenzar el trabajo.

Un elemento que has marcado con la A es algo que *debes hacer*. Es algo importante y tiene consecuencias graves, ya sea que se haga o no. Pon una A junto a esas tareas y actividades que debes realizar en el transcurso del día si vas a cumplir con tus responsabilidades.

Los elementos B son aquellas cosas que *deberías hacer*. Hay consecuencias leves por hacer (o no hacer) las tareas B, pero no son tan importantes como las actividades marcadas con la A. La regla es que nunca te pones con una actividad B cuando hay una actividad A que está sin hacer.

Las actividades con una C son *agradables de hacer*, pero no tienen consecuencias, ni positivas ni negativas. Conversar con un compañero de trabajo, ir a por una taza extra de café o revisar tu correo electrónico son cosas agradables de hacer, y a menudo divertidas y placenteras, pero no tiene consecuencias en absoluto hacerlas o no, en términos de tu eficacia en el trabajo.

El tiempo desperdiciado sabotea carreras

Robert Half International estima que hasta un cincuenta por ciento del tiempo de trabajo se dedica a actividades con la letra C, cosas que no contribuyen en absoluto a la empresa.

Toda persona es un animal de costumbres. Las personas efectivas establecen buenos hábitos y los convierten en sus maestros. Las personas ineficaces establecen accidentalmente malos hábitos, y entonces esos malos hábitos gobiernan sus vidas.

Mucha gente tiene el hábito de ir a trabajar y meterse de inmediato en actividades de pérdida de tiempo, de poco o ningún valor. Tan pronto como llegan, encuentran a alguien con quien charlar, leen el periódico, consultan su correo electrónico, toman una taza de café, y en general vaguean con facilidad a lo largo del día.

Pero aquello que haces de forma repetida pronto se convierte en un *hábito*. Es lamentable que la gran mayoría de la gente del mundo laboral actual ha establecido la costumbre de perder la mayor parte de su tiempo en actividades que no contribuyen en nada a sus negocios o sus carreras. No dejes que esto te suceda.

Delega todo lo posible

Volviendo al método ABCDE, una actividad D es algo que puedes *delegar* en otra persona. La regla es que debes delegar todo lo posible en otras personas con el objeto de liberar más tiempo para que puedas involucrarte en las actividades A. Tus actividades A, y su finalización exitosa, determinan en gran medida todo el curso de tu carrera.

Una actividad E es algo que deberías *eliminar* por completo. Después de todo, solo puedes tener tu tiempo bajo control si dejas de lado esas cosas que ya no es necesario que hagas.

Es normal y natural que la gente se deslice en una zona de confort en el curso de su trabajo y carrera. Se acomodan haciendo ciertas actividades de una manera determinada. Incluso después de ascender a responsabilidades de un nivel más alto, continuamente caen de nuevo en hacer cosas que ya no son realmente necesarias, o que otras personas podrían hacer igual de bien o mejor.

Pregúntate: «¿Qué pasaría si no participo en esta actividad?». Si tiene poca o ninguna influencia en tu negocio o carrera, es un candidato ideal para su eliminación.

Planifica tu trabajo y sigue tu plan

Nunca hagas algo que no esté en tu lista. Si surge una nueva tarea o proyecto, anótalo en tu lista y establece su prioridad antes de empezar a trabajar en ello. Si no escribes las nuevas ideas y actividades, y a cambio reaccionas y respondes a las peticiones imparables, perderás rápidamente el control de tu día y acabarás pasando la mayor parte de tu tiempo en actividades de escaso o ningún valor.

Cualquier sistema de gestión del tiempo es mejor que ningún sistema de gestión del tiempo. Hay muchas aplicaciones de teléfonos inteligentes para ayudarte a manejar el tiempo. Hay sistemas de gestión del tiempo que puedes instalar en tu ordenador. Puedes utilizar un sistema de gestión del tiempo escrito que lleves contigo y actualices regularmente.

Solo recuerda que, en el mundo laboral, lo único que tienes para vender es tu tiempo. Asegúrate de estar centrando tu tiempo en las cosas más valiosas e importantes que puedes hacer para realizar la contribución más importante para tu negocio.

La lista de cosas para no hacer

Igual que necesitas una lista de cosas para hacer para guiarte durante un día ajetreado, necesitas una lista de cosas que no hacer para ayudarte a mantener el rumbo. Estas son cosas que decides, por adelantado, que no harás, no importa lo tentadoras que puedan ser cuando se presenten.

Como dijo una vez Nancy Reagan: «¡Solo di no!». Solo di no a cualquier actividad que no represente el mayor valor de tu tiempo.

«No» es la mayor palabra para ahorrar tiempo en el mundo de la gestión del tiempo. Y una vez que empieces a usar esta palabra, será cada vez más fácil de decir.

Recuerda, las *personas* son el mayor dilapilador de tiempo de todos. Cuando la gente te pregunta si quieres hacer algo o ayudarles de alguna

manera, pregúntate: «¿Sería este el uso más valioso de mi tiempo, ahora mismo?».

Si la respuesta es «no», puedes responder amablemente: «Bueno, gracias por preguntar. Déjame pensarlo y mirar mi agenda. Me pondré en contacto contigo y te haré saber si puedo ayudarte o no».

Puedes esperar veinticuatro horas y, a continuación, ponerte en contacto con la persona y decir que, por desgracia, estás inundado de trabajo y plazos de entrega en este momento, y que no serás capaz de ayudar. Agradece a la persona que te pida ayuda y sugiere que «quizás la próxima vez» tendrás un hueco en tu calendario.

Recuerda que solo puedes controlar tu tiempo si dejas de hacer las cosas de bajo valor. Como se suele decir, la agenda ya está llena. Ya tienes mucho más trabajo del que podrás hacer nunca. Nunca te pondrás al día con tus tareas y responsabilidades actuales, por no hablar de las tareas y responsabilidades adicionales que acuden a ti todos los días. En cambio, solo di no. Dilo pronto y dilo a menudo. En poco tiempo, tendrás tu tiempo completamente bajo control.

OCHO

Establece prioridades claras

HE ESTUDIADO la gestión del tiempo durante más de treinta años, leyendo cientos de libros y artículos sobre el tema, escuchando un sinnúmero de programas de audio y asistiendo a seminarios. Usando las ideas que he reunido, he escrito libros de mi propia cosecha sobre la administración del tiempo que están entre los más vendidos en todo el mundo, he producido programas de aprendizaje en audio y vídeo, e impartido seminarios y talleres sobre la gestión del tiempo en todo el mundo.

Lo que descubrí fue simple: toda la gestión del tiempo se reduce a ayudarte a determinar la tarea más importante que puedes hacer en este momento, y luego darte las herramientas y técnicas para comenzar de inmediato con esa tarea, para que puedas seguir trabajando en ella hasta que la hayas completado.

Ya expliqué el método ABCDE en el anterior capítulo. Es uno de los métodos de establecimiento de prioridades más poderosos jamás descubiertos. Hay una serie de técnicas adicionales que también puedes utilizar para establecer prioridades.

El principio de Pareto

En 1895, el economista italiano Vilfredo Pareto concluyó que la regla del 80/20 podía aplicarse al dinero, la propiedad y la acumulación de fortunas en todas las sociedades. Después de años de investigación, descubrió que el veinte por ciento de los individuos y las familias —a los que él llama los «pocos pero vitales»— controlaba el ochenta por ciento de la riqueza y de la

propiedad en Europa.

La regla del 80/20 parece aplicarse a casi todas las áreas de la actividad humana, especialmente las tareas y responsabilidades. Es decir, el veinte por ciento del trabajo que tú haces representará el ochenta por ciento del valor de todo el trabajo que hagas. Peter Drucker dice que a menudo es la «regla del 90/10». A veces, el diez por ciento del trabajo que haces representará el noventa por ciento del valor.

Cuando comiences cada día con una lista de tus tareas y responsabilidades, antes de empezar el trabajo, revisa rápidamente la lista y selecciona el veinte por ciento de las tareas que pueden realizar una mayor contribución a la consecución de tus metas y objetivos más importantes. Si tienes una lista de diez puntos para llevar a cabo en un día normal, dos de esos puntos tendrán más valor que los ocho restantes juntos.

Tu capacidad para identificar claramente esos dos puntos y actuar sobre ellos primero determinará en gran medida el éxito de tu carrera.

Haz presión

He aquí otra técnica que puedes utilizar para establecer prioridades. Haz tu lista diaria de actividades y luego pregúntate: «Si me llamaran para estar fuera de la ciudad durante un mes desde mañana, ¿qué actividades de esta lista querría tener seguro completadas antes de irme?».

Hoy, el mayor enemigo en la gestión del tiempo y la productividad personal es la «especialización en asuntos menores». Debido a la tendencia natural de cada persona de seguir el camino de menor resistencia y asentarse en una zona de confort, es normal y natural para la gente empezar con tareas y actividades pequeñas, fáciles, divertidas, agradables y, por lo general, poco importantes al inicio de la jornada.

Pero, por desgracia, lo que comienzas a hacer al principio del día se convierte rápidamente en el patrón que seguirás en las próximas horas. Al final del día, puede que descubras que has perdido todo tu tiempo en tareas pequeñas y sin sentido, y que no habrás conseguido nada de verdadero valor.

Consigue hacer más cosas importantes

Otra técnica que puedes utilizar es imaginar que entras en el trabajo el lunes por la mañana y tu jefe se acerca con un dilema. Acaba de ganar unas vacaciones totalmente pagadas para dos personas, con pasajes de avión de primera clase, para un hermoso complejo vacacional. Su problema es que está demasiado ocupado para aprovechar este premio, pero el premio tiene fecha. Debe ser utilizado a partir de mañana a primera hora.

Tu jefe te ofrece un trato. Si puedes conseguir que la mayoría de tu trabajo más importante esté hecho para el final del lunes, tu cónyuge y tú recibirán estas increíbles vacaciones con todos los gastos pagados.

Si tuvieras este tipo de incentivo o motivación, ¿qué harías? Probablemente te sorprendería la cantidad de trabajo que conseguirías completar ese día. Es probable que completaras el veinte por ciento de las tareas que habías planeado para toda la semana.

Con este tipo de incentivo, no perderías un solo minuto. Tendrías muy poco tiempo para una conversación ociosa con tus compañeros de trabajo. Comenzarías temprano y te saltarías la pausa para el café y el almuerzo y te concentrarías decididamente en despejar tu escritorio completando tus tareas más importantes. Llegarías a ser una de las personas más productivas de tu empresa, prácticamente de la noche a la mañana.

Este es un gran ejercicio para practicarlo. Este ejercicio simplemente ilustra el hecho de que tu eficiencia y eficacia son en gran medida una cuestión de elección. Con un incentivo suficiente, te asombrarías de lo productivo que podrías ser, prácticamente en unos pocos minutos. Con un incentivo suficiente, y una decisión de tu parte, podrías llegar a ser casi de inmediato una de las personas más valiosas de tu empresa.

La ley de los tres

Este principio merece probablemente el costo y el tiempo de leer este libro. Se basa en un descubrimiento asombroso que he hecho con los años, trabajando con muchos miles de ejecutivos y dueños de negocios. Consiste en que, no importa la cantidad de cosas diferentes que hagas en una semana o un mes, solo hay *tres* tareas y actividades que representan el noventa por ciento del valor de la contribución que realizas en tu negocio.

Si haces una lista de toda tu actividad en el transcurso de un mes, es

probable que esta incluya veinte, treinta o cuarenta tareas y responsabilidades diferentes. Pero si revisas esa lista con cuidado, punto por punto, encontrarás que solo tres puntos de toda tu lista aportan el noventa por ciento de tu valor a tu negocio.

¿Cómo determinas tus «tres grandes»? Sencillo. Haz una lista de todas las tareas y responsabilidades de trabajo, desde el primer día del mes hasta el último, y a lo largo del año. A continuación, responde a estas tres preguntas mágicas.

1. *Si pudiera hacer una cosa de esta lista, durante todo el día, ¿qué actividad contribuiría con mayor valor para mi negocio?* Tu tarea más importante —la que da cuenta de la mayor contribución que puedes hacer para tu negocio— probablemente te saltará a la vista. Por lo general, será muy evidente para ti, tan evidente como para las personas que te rodean. Traza un círculo alrededor de ese asunto.

2. *Si solo pudiera hacer dos cosas de esta lista, durante todo el día, ¿cuál sería la segunda actividad que prestaría una mayor contribución a mi negocio?* Por lo general, este elemento saltará a la vista también. Puede requerir un poco más de reflexión, pero por lo general es claro y evidente.

3. *Si solo pudiera hacer tres cosas de esta lista, durante todo el día, ¿cuál sería la tercera actividad que aportaría el máximo valor a mi negocio?* Al analizar tus respuestas, verás claramente que solo tres cosas de las que haces representan casi todo el valor que aportas. Iniciar y completar estas tareas es más importante que todo lo demás que hagas.

Aquí hay un punto importante: si no conoces las respuestas a estas tres preguntas, estás en serios problemas. Tienes un gran peligro de perder tu tiempo y tu vida laboral. Si no sabes la respuesta a estas preguntas mágicas, siempre acabarás trabajando en actividades de poco y a menudo ningún valor.

Si estás confuso por cualquier motivo, acude a tu jefe. Pregúntale cuáles cree que son las tres cosas más importantes que haces con el fin de que tu contribución sea más valiosa en el trabajo. Pregúntales a tus compañeros de trabajo. Pregúntale a tu cónyuge. Pero hagas lo que hagas, debes conocer las respuestas a estas tres preguntas.

Difúndelos

Una vez que tengas claros tus «tres grandes», debes ayudar a todas las personas que dependen de ti a ganar claridad sobre sus «tres grandes» también. No hay cosa más amable o generosa que puedas hacer por los miembros de tu personal que ayudarles a tener absolutamente claras las cosas más importantes que hacen para realizar una contribución más valiosa a tu negocio.

En un departamento u organización bien administrada, los empleados saben exactamente cuáles son las cosas más importantes que pueden hacer para dar una mayor contribución. Al mismo tiempo, cada trabajador debería conocer cuáles son los tres grandes de los demás. Durante todo el día, todos los días, todo el mundo debería trabajar, tanto juntos como separados, para completar una o más de esas tres grandes tareas.

Las personas dominadas por el «pensamiento rápido» reaccionan y responden de forma natural a las exigencias y presiones del momento. Continuamente se desvían del camino y de trabajar en sus tareas de mayor prioridad. Pero esta práctica no tiene que ver contigo.

Antes de comenzar a trabajar, aparta algún tiempo para pensar despacio, seleccionar tu tarea más importante y luego empezar a trabajar en esa tarea excluyendo cualquier otra cosa.

NUEVE

No te desvíes

«¿CUÁL ES EL USO más valioso de mi tiempo en este momento?».

Puesto que es la pregunta más importante de toda la gestión del tiempo, pregúntatelo una y otra vez hasta que se convierta en una guía automática que te motive y te lleve a centrarte en tu tarea o actividad de mayor valor. Cuando organices todas tus actividades de tiempo y de trabajo en torno a la respuesta de esta pregunta, te sorprenderá lo mucho más productivo que te vuelves, y con qué rapidez.

A veces le pregunto a mi audiencia: «¿Cuál es su activo financiero más valioso?».

Después de que lo hayan pensado y me hayan dado un par de respuestas, señalo que la respuesta es «su capacidad de ganar». Tu capacidad de ganar dinero representa de un ochenta a un noventa por ciento de tu valor económico en el mundo laboral.

Piensa en ti mismo como una «máquina de ganar». Cada tarea en la que trabajas aporta un valor de algún tipo, ya sea alto o bajo. Tu trabajo consiste en centrarte en el uso más valioso de tu tiempo y en disciplinarte para trabajar continuamente en esas pocas actividades que contribuyen con un mayor valor a tu trabajo y tu negocio.

Un principio de vida

Esta selección del uso más valioso de tu tiempo se aplica también a todas las áreas de tu vida. A veces, el uso más valioso de tu tiempo, especialmente si estás trabajando muy duro, consiste en ir a casa y meterte en la cama

temprano y tener una buena noche de sueño. A veces, el uso más valioso de tu tiempo es gastarlo junto a las personas importantes de tu vida. A veces, el uso más valioso de tu tiempo es prestar una excelente atención a tu salud física, comiendo alimentos adecuados, sacando tiempo para hacer ejercicio con regularidad y obteniendo el descanso adecuado y la relajación que necesitas para rendir al máximo.

A veces, el uso más valioso de tu tiempo es simplemente pasarlo con tu familia o leer un buen libro en lugar de ver la televisión. En otras ocasiones, el uso más valioso de tu tiempo será socializar; reunirte con familiares y amigos de cuya compañía disfrutas, de modo que puedas relajarte y desestresarte.

Lo que más importa es que siempre te estés haciéndote esta pregunta: «¿Cuál es el uso más valioso de mi tiempo *en este momento*?». Y luego disciplinarte para iniciar y completar esa actividad, sea cual sea. Cuando comiences a incorporar esta sugerencia en tus habilidades de gestión del tiempo y en tu día, te convertirás en uno de los administradores de tiempo más eficientes de tu generación.

Lo importante frente a lo urgente

En cuanto a tus tareas y actividades, el establecimiento de prioridades trata en gran parte acerca de la separación de unos «pocos vitales» de los «muchos triviales». Hay cuatro tipos diferentes de tareas que enfrentas a diario. Tu capacidad para clasificar estas tareas en sus categorías apropiadas puede aumentar significativamente tu productividad. Cada una de estas tareas puede agruparse en una casilla o cuadrante distinto.

CUADRANTE 1: URGENTE E IMPORTANTE

Una tarea *importante* es algo que tiene consecuencias a largo plazo para tu carrera profesional. Una tarea *urgente* es algo que no puede ser retrasado o apartado. Una tarea urgente e importante es algo que está «delante de tus narices». Viene determinada en gran medida por las demandas externas de tu tiempo, por las tareas y responsabilidades que debes iniciar y completar con el fin de mantenerte en la cima de tu trabajo. Hay personas a las que tienes que ver, cosas que tienes que hacer y lugares a los que tienes que ir. Hay

clientes que visitar, tareas por completar y actividades que los demás están esperando que termines. La mayoría de las personas pasan la mayor parte de su jornada de trabajo en tareas que son a la vez vitales y urgentes.

Tus tareas más importantes, tus prioridades más altas, son a la vez urgentes e importantes. A este se le llama el «cuadrante de la inmediatez».

CUADRANTE 2: IMPORTANTE, PERO NO URGENTE

El segundo tipo de tareas son aquellas que son importantes pero no urgentes. Pueden ser retrasadas o procrastinadas, al menos a corto plazo. Un ejemplo de una tarea que es vital pero no urgente es un informe importante que debes haber escrito, aprobado y presentado para finales de mes. O piensa en un trabajo de la universidad. Es algo vital para tu calificación al final del semestre, pero también es algo que puedes aplazar durante semanas y meses, y muchas veces así es. (La mayoría de los trabajos se escriben la noche anterior a la fecha límite. Lo que fue antes vital pero no urgente de repente se vuelve muy urgente).

A lo largo de tu vida, te ves rodeado de tareas importantes pero no urgentes. Leer libros importantes en tu campo, tomar clases adicionales o mejorar tus habilidades y capacidades son vitales para tu éxito a largo plazo, pero no son urgentes. Así que lo pospones. La mayoría de las personas que fracasan u obtienen bajos resultados en los negocios por desgracia han estado postergando la mejora de sus habilidades y capacidades durante tanto tiempo que simplemente acaban siendo ignoradas y superadas por otras personas, más decididas y agresivas, que quieren disfrutar de una mayor recompensa y responsabilidades.

Incluso algo tan simple como el ejercicio físico es vital para tu salud, pero no urgente. Puedes aplazarlo durante un período prolongado de tiempo, y la mayoría de la gente así lo hace. Los médicos dicen que el ochenta y cinco por ciento de los principales problemas de salud que tienen las personas más tarde en la vida se podrían haber evitado si hubieran mantenido hábitos de salud adecuados, incluyendo la dieta y el ejercicio, durante la mayor parte de su vida adulta. Estas tareas se incluyen en el «cuadrante de la eficacia».

CUADRANTE 3: URGENTE, PERO NO IMPORTANTE

Es probable que venga gente a tu oficina, te llamen o te envíen mensajes o

correos electrónicos, pero tus respuestas contribuyen en poco o nada de valor a tu negocio o trabajo. Representan tareas que son urgentes pero no importantes.

Estas tareas se incluyen en lo que a menudo se denomina «cuadrante de la ilusión». La gente piensa que porque se dediquen a estas actividades durante la jornada laboral deben tener algún valor, pero solo se están arrastrando a sí mismos hacia una trayectoria irrelevante. Muchas personas gastan hasta la mitad de su tiempo con actividades que son urgentes pero no importantes. Son divertidas, fáciles y agradables, pero no aportan nada al trabajo. La mayoría de estas actividades implican conversaciones ociosas con compañeros de trabajo o actividades de bajo o ningún valor.

CUADRANTE 4: NO URGENTE Y NO IMPORTANTE

El cuarto tipo de actividad en el que las personas se involucran en su trabajo son aquellas tareas que no son ni urgentes ni importantes. Estas actividades se enmarcan en el «cuadrante de los residuos». Muchas personas se dedican a actividades que tienen un valor cero para ellas mismas o para la empresa. Leer correo electrónico basura o las páginas de deportes, ir de compras durante el día o conducir entre citas escuchando la radio, todos estos son ejemplos de actividades que no son ni urgentes ni importantes. Son una completa pérdida de tiempo. No contribuyen en nada a tu vida.

Desarrolla buenos hábitos de trabajo

La gran tragedia es que, si haces algo repetidamente, pronto desarrollarás un hábito. Y un hábito, una vez formado, es difícil de romper. Muchas personas han desarrollado el hábito de pasar la mayor parte de su tiempo en actividades de escaso o ningún valor, y luego se asombran cuando les despiden de sus puestos de trabajo o les ignoran para un ascenso.

La clave para una buena gestión del tiempo es que fijes prioridades y estés siempre trabajando en lo que es urgente e importante, es decir, tus tareas más acuciantes e importantes. Una vez has completado tus tareas urgentes e importantes, empiezas a trabajar de inmediato en aquellas tareas que son importantes pero no urgentes en este momento. Las tareas que son importantes pero no urgentes suelen ser aquellas tareas y actividades que

pueden contribuir a tu carrera de manera significativa a largo plazo.

DIEZ

Establece tus áreas de resultado clave

TAL VEZ LA CLAVE MÁS importante para una alta productividad sea que puedas centrarte y fijarte en las cosas más valiosas e importantes que puedes hacer a lo largo del día.

El desarrollo de una claridad absoluta sobre tus áreas de resultado clave es esencial para la eficacia ejecutiva y la alta productividad. Tus áreas de resultado clave son aquellas cosas por las que has sido contratado para hacer, lograr u obtener. Son tus principales prioridades en términos del valor que aportas a tu empresa. Estas son las tareas que, una vez logradas, determinan si cumples o no con tus responsabilidades para con tu empresa y contigo mismo.

¿Cuáles son los principales resultados clave para los que se te ha contratado con el objetivo de conseguir? Trata de hacer la pregunta de otra manera: «¿Por qué estás en nómina?». Esta es una cuestión de organización clave que deberías estarte preguntando cada minuto de cada día, especialmente cuando te sientes abrumado por demasiadas cosas que hacer y muy poco tiempo.

Un área de resultado clave (ARC) se puede definir como la posesión de tres cualidades específicas:

1. Es algo que absoluta y positivamente debes hacer para cumplir con las responsabilidades y exigencias de tu trabajo.

2. Es algo de lo que eres cien por cien responsable. Si no lo haces tú mismo, no hay nadie más que pueda o lo haga por ti.

3. Es algo que está completamente bajo tu control. No necesitas asistencia o ayuda de otra persona para completar esta parte de tu trabajo.

Si no estás exactamente seguro acerca de cuáles podrían ser tus áreas de resultado clave, ve a tu jefe y pregúntale. Pregunta a tu jefe: «¿Por qué, exactamente, estoy en nómina?».

Sorprendentemente, la mayoría de los jefes tampoco sabrán cómo responder a esta pregunta. Nunca han pensado por qué estás en nómina, o incluso por qué ellos mismos están en nómina. Cuando haces esta pregunta y fuerzas a tu jefe a pensar en ello, ambos se volverán más productivos y eficaces en su trabajo.

Sigue el camino

Una segunda pregunta con respecto a las áreas de resultado clave es: «¿Qué puedo hacer solo yo que, si se hace realmente bien, marcará una diferencia auténtica en mi empresa?».

Como suele suceder, hay una respuesta concreta a esta pregunta para prácticamente cada hora del día.

En tu trabajo, hay cosas que solo tú puedes hacer. Si no las haces, nadie más las hará por ti. Si las haces bien, marcarás una diferencia extraordinaria en tu trabajo y tu empresa. Estas son las actividades específicas que contribuyen con mayor valor a tu trabajo. Para rendir al más alto nivel, debes tener absolutamente claro cuáles son esas actividades más valiosas que cualquier otra, y que solo tú puedes realizar de forma excelente.

Recuerda, siempre hay un centenar de pequeñas cosas que puedes hacer que, si las haces bien, marcarán poca diferencia en tu éxito o en tus contribuciones.

Centrarte en las áreas de resultado clave es la forma más directa de dar rienda suelta a la eficacia, la energía, la persuasión, el entusiasmo y la energía. Completar algo que es significativo e importante, tanto para ti como para tu empresa, siempre te proporciona una tremenda sensación de confianza en ti mismo y de poder personal.

Por otro lado, en la era de la distracción, experimentas verdaderos sentimientos de baja autoestima, frustración, estrés y, a menudo, depresión cuando estás haciendo algo que, en tu fuero interno, sabes que contribuye poco a la hora de alcanzar tus principales objetivos.

Define tus áreas de resultado clave

No suele haber más de cinco o siete áreas de resultado clave en cualquier trabajo. Cada ARC es una tarea específica que debes hacer si quieres completar las responsabilidades importantes en tu trabajo.

Por ejemplo, si eres vendedor, tus áreas de resultado clave son:

1. Captación (es decir, la búsqueda de nuevos clientes con los que hablar)
2. Fomentar la confianza y la buena relación con los clientes para que estén abiertos a escucharte
3. Identificación de necesidades con precisión
4. Presentación persuasiva de tu producto
5. Respuesta clara a las objeciones
6. Cierre de ventas de manera decisiva
7. Obtención de reventas y referencias de clientes satisfechos

Cada una de estas tareas deben ser realizadas para que puedas cumplir con tus responsabilidades como vendedor de tu empresa.

Como gerente, tienes también siete áreas de resultado clave. Estas son:

1. Planificación (decidir exactamente lo que debe hacerse)
2. Organización (reunir a la gente, el dinero y los recursos necesarios para cumplir con el plan)
3. Reclutamiento (encontrar a las personas adecuadas para trabajar contigo con el fin de lograr los objetivos)
4. Delegación (asegurarte de que la gente sabe exactamente lo que se supone que deben hacer, en qué momento y a qué nivel de calidad)
5. Supervisión (asegurarte de que cada trabajo se realiza en la fecha

prevista y al nivel de calidad requerido)

6. Medición (establecer normas y puntos de referencia, además de líneas de tiempo, para la realización de las tareas importantes)
7. Presentación de informes (asegurarte de que cada persona por encima de ti, a tu lado y por debajo de ti sepa exactamente qué es lo que estás haciendo y logrando)

Más del noventa por ciento de todos tus problemas en la gestión o en la vida tienen que ver con «meter la pata» en una de estas áreas de resultado clave. Es como olvidarse de un ingrediente importante en una receta de cocina. Por alguna razón, el plato simplemente no sabe tan bien como debería.

La claridad es esencial

Todo el mundo, a todos los niveles de la organización, debería saber cuáles son sus principales resultados clave. Asegúrate de que todos los empleados que dependen de ti tienen claro el aporte más valioso que pueden hacer a la empresa. Uno de los mayores favores que puedes hacerles a tus empleados es ayudarles a que tengan claras las cosas más valiosas e importantes que pueden hacer, y luego apoyarles para que alcancen esas metas a tiempo.

No importa dónde estés en tu organigrama, necesitas saber dos cosas: en primer lugar, ¿cuáles son las áreas de resultado clave de tu jefe? ¿Qué es lo que tu jefe tiene que lograr que es más importante para el éxito de la empresa que cualquier otra cosa? Si no sabes las respuestas a estas preguntas, no puedes ayudar a tu jefe a conseguir que su trabajo esté hecho, algo que es muy importante para tu propio éxito personal.

En segundo lugar, necesitas saber cuáles son tus propias áreas de resultado clave. Además, cada persona que dependa de ti debe saber también la respuesta a esta pregunta sobre ti. Cada uno de tus subordinados tiene que saber también cuáles son sus propias áreas de resultado clave, en orden de importancia, y cuándo necesitan ser puestas en práctica.

ONCE

Delega en otros

UNA DE LAS MEJORES herramientas de gestión del tiempo es conseguir que alguien haga la tarea completamente. Tu capacidad para delegar tareas de menor valor en aquellos que pueden hacerlas a un precio por hora o salario inferior es una de las habilidades vitales en la administración moderna.

Delega todo lo posible en quienes puedan hacer las tareas tan bien o mejor que tú. Usa la «regla del setenta por ciento». Si alguien más puede hacer una determinada tarea al setenta por ciento de tu nivel de calidad, ese trabajo es un candidato ideal para abandonar tu mesa y aterrizar en la mesa de esa otra persona.

Multiplica tu valor

La delegación te permite pasar de lo que puedes hacer personalmente a lo que puedes administrar. La delegación es la habilidad que te permite aprovechar tu talento y habilidad y multiplicarlo tantas *veces* que todas las personas puedan recibir pequeñas partes de la obra.

Siempre tienes una elección. Puedes hacerlo tú mismo, o puedes hacer que alguien más lo haga. La alta productividad requiere que siempre pienses en términos de este último enfoque: «¿Quién más puede hacer este trabajo aparte de mí?».

La delegación se puede aprender

Aprende las habilidades de una adecuada delegación. (He escrito un minilibro

de esta serie donde cuento todo lo que necesitas saber para maximizar tu productividad a través de otras personas). Elige a la persona adecuada para manejar cada tarea. Proporciona líneas de tiempo, plazos, estándares de desempeño y un calendario de revisión.

También puedes delegar la resolución de problemas y la toma de decisiones si se encuentran entre tus deberes y responsabilidades. Puedes delegar la recopilación y búsqueda de información. Puedes delegar todas las tareas que cualquiera pueda hacer tan bien (o casi tan bien) como tú.

Con la habilidad de la delegación, que fácilmente puede aprenderse, no hay límite que no puedas alcanzar en tu carrera profesional. Pero sin la capacidad de delegar correcta y eficientemente, siempre terminarás con demasiadas cosas que hacer y muy poco tiempo. Acabarás haciendo demasiadas cosas de bajo o de ningún valor. No podrás ponerte al día ni llegar a la cima de tu trabajo. Y esto puede dañar tu carrera.

La mejor noticia es que todas las habilidades de negocios se pueden aprender. Cada idea de este libro es algo que se puedes dominar con práctica y repetición. Puedes volverte absolutamente excelente en el manejo de tu tiempo y pasar a duplicar y triplicar tu productividad en los próximos meses y años.

DOCE

Concéntrate y sé firme

LA CONCENTRACIÓN Y la firmeza son requisitos esenciales para todo gran logro. La concentración significa que una vez que comienzas con tu tarea más importante, te comprometes a perseverar sin desviación o distracción. Tu capacidad de concentración con la mente puesta en el uso más importante de tu tiempo es el número uno de los requisitos para el éxito.

Podrías cumplir con todos los demás requisitos con inteligencia, habilidad y creatividad, pero si no puedes concentrarte en una sola cosa a la vez, entonces no puedes tener éxito. Tienes que hacer lo primero en primer lugar, una cosa cada vez, y nada de lo segundo. Si no te disciplinas para concentrarte en un único propósito, siempre te encontrarás trabajando en tareas de baja prioridad.

Siempre deja tiempo suficiente para tus prioridades principales. Averigua cuánto tiempo vas a invertir en hacer el trabajo y luego añade un treinta por ciento más adicional, para tener en cuenta interrupciones, emergencias y responsabilidades inesperadas. Con un margen del treinta por ciento es probable corregir tu estimación del tiempo necesario para hacer el trabajo. Este es uno de los secretos para lograr altos niveles de productividad en tu trabajo.

Earl Nightingale dijo que «Cada gran logro de la vida viene precedido por un período largo y sostenido de concentración».

Practica la firmeza

La firmeza es una de las técnicas más importantes entre todas las técnicas de

gestión del tiempo y de los principios de gestión de la vida. Una vez que empiezas una tarea, sigues con ella hasta completarla al cien por cien. La firmeza requiere que no continúes retomando y suspendiendo la misma tarea una y otra vez, irte a otra cosa y luego volver. Con la firmeza, una vez que tomas una tarea y comienzas con ella, te disciplinas para llevarla a término antes de pasar a la siguiente.

Aplica esa firmeza a tu correo y correspondencia. Rechaza los artículos sin importancia inmediatamente y luego haz frente a los asuntos importantes una sola vez, ya sea archivándolos o respondiendo a ellos de inmediato.

El principio de la firmeza —hecho famoso por el experto en la gestión del tiempo Alan Lakein— proviene de estudios sobre la productividad que comparaban los resultados de las personas que se concentraban en un propósito único frente a los resultados de aquella gente que iba y venía en una tarea, dejándola y retomándola muchas veces en el curso de su realización. Lo que estos estudios detectaron fue que cada vez que dejas una tarea y pasas a otra cosa, pierdes impulso y ritmo, y pierdes la pista de dónde estabas en la elaboración de ese trabajo. Cuando vuelves a la tarea, no tienes más remedio que revisar tu trabajo anterior, ponerte al día hasta el punto donde te encontrabas cuando lo interrumpiste y luego comenzar de nuevo. Este proceso resulta requerir tanto como el quinientos por ciento de la cantidad de tiempo que de otro modo habría sido necesario para completar una tarea si hubieras empezado y permanecido con ella hasta completarla al cien por cien.

En términos simples, la firmeza puede reducir el tiempo que pasas completando una tarea importante hasta un ochenta por ciento, y aumentar radicalmente la calidad de la obra terminada.

Evita la multitarea

Hay una gran cantidad de discusión hoy acerca del concepto de multitarea. Algunas personas sienten que son muy capaces de funcionar a altos niveles de productividad mientras están trabajando en varias tareas a la vez. Los estudios han demostrado que esta idea es totalmente falsa.

Lo que los expertos han descubierto es que la multitarea es en realidad un «cambio de tareas». El hecho es que solo puedes hacer una cosa a la vez. Si

dejas de hacer una tarea para pasar a otra, debes redirigir toda tu atención y energía a la nueva tarea. Al regresar de nuevo a la tarea anterior, simplemente estás realizando un cambio de atención, como apuntando un haz de luz de un objetivo a otro. A continuación, debes adaptarte a la velocidad de la vieja tarea antes de empezar de nuevo.

Un tonto muy tonto

Según el *USA Today*, cada vez que pasas de una tarea a otra y regresas, quemas una cierta cantidad de energía cerebral e inteligencia. Al final de un ajetreado día de multitareas, puedes perder hasta diez puntos de cociente intelectual. Así, te vuelves progresivamente más tonto a lo largo del día, poniendo fin a la jornada con la sensación de estar quemado y a menudo indeciso respecto a las cosas más pequeñas, como qué quieres cenar o ver en la televisión esa noche.

La multitarea es tentadora, pero es un uso insidioso del tiempo. En realidad, puede sabotear tu carrera y minar tu capacidad para concluir las tareas más importantes de las que depende todo tu éxito.

Decide concentrarte

Decide hoy crear el hábito de planificar tu trabajo con cuidado, establecer prioridades y luego comenzar por tu tarea más importante. Una vez que hayas comenzado tu tarea o producción superior, decide que trabajarás con firmeza, y sin desviación o distracción, hasta que esa tarea se haya completado.

Una de las técnicas utilizadas por los ejecutivos de alta productividad es trabajar en casa por la mañana o por la noche o los fines de semana, cuando se pueden concentrar en un solo propósito sin interrupciones de ningún tipo.

Otra clave para la concentración firme es evitar la «atracción de la distracción». En lugar de responder a cada correo electrónico o llamada de teléfono, «¡déjalos estar!». Cierra la puerta, apaga todos los dispositivos y aparta todo a un lado para que puedas trabajar en la tarea única que puede marcar una mayor diferencia para tu empresa y carrera en este momento. Cuando hagas de esto un hábito, la productividad, el rendimiento y la producción se duplicarán y triplicarán, casi de un día para otro.

TRECE

Supera la procrastinación

SE HA DICHO que «la procrastinación es la ladrona del tiempo». Un hombre sabio en uno de mis seminarios se expandió en esto diciendo: «La procrastinación es la ladrona de la vida».

Tu capacidad para superar la dilación y hacer el trabajo a tiempo puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en tu carrera.

Sin embargo, es un hecho que todo el mundo posterga. Todo el mundo tiene mucho que hacer y muy poco tiempo. Pero si todo el mundo posterga, ¿cuál es la diferencia entre una persona de alta productividad y una de baja productividad?

Sencillo. La persona de *alta productividad* posterga las tareas y actividades de bajo o de ningún valor. La persona de *baja productividad* posterga las tareas que tienen un valor considerable para la empresa y para la propia carrera de la persona. Para que puedas rendir al máximo, debes implicarte en una «procrastinación creativa» de ahora en adelante.

Decide consciente y deliberadamente qué tareas vas a postergar. Mira tu lista de trabajo para el día y elige los asuntos que no vas a hacer hasta que hayas completado otros que son mucho más importantes. Debes trabajar de manera consciente y deliberada en vez de procrastinar accidental y automáticamente.

Siempre tendemos a posponer nuestras grandes tareas, que suelen ser también nuestras tareas de mayor valor. Hay una serie de técnicas que puedes utilizar para superar o al menos gestionar la dilación. De hecho, hay bibliotecas llenas de libros, uno o dos de ellos escritos por mí mismo, sobre el

tema de la superación de la procrastinación. Aquí hay algunas buenas ideas que deberías empezar de inmediato.

Programación mental

«¡Hazlo ahora!».

Estas son quizás las palabras más poderosas que puedes utilizar para aumentar tu productividad. Cada vez que te encuentres procrastinando en una tarea importante, repítete a ti mismo, con energía y entusiasmo: «¡Hazlo ahora! ¡Hazlo ahora! ¡Hazlo ahora!».

Un descubrimiento sorprendente es que después de haber repetido estas palabras diez, veinte, o hasta cientos de veces, te encontrarás inconscientemente motivado a permanecer en tu tarea más importante y completar ese trabajo antes de hacer cualquier otra cosa.

Finalizar las tareas más grandes

Henry Ford escribió una vez: «Puedes lograr cualquier objetivo si lo divides entre las suficientes piezas pequeñas».

Cualquier gran tarea que tengas que completar se puede completar si la desglosas en bastantes piezas pequeñas. Una de las mejores técnicas de todas es dividir tu tarea en «trozos pequeños». Toma un pedazo de papel y anota cada pequeña parte de la tarea que hay que hacer, secuencialmente, desde el primer trabajo menor hasta el trabajo final que termina la tarea.

Entonces, disciplínate para hacer «el número uno» de tu lista. A veces, la decisión de emprender una acción sobre el primer paso en una tarea grande hace que sea más fácil para ti dar el paso siguiente, y el otro, y así sucesivamente. A veces, solo forzarte a comenzar con una tarea importante te ayudará a desarrollar el impulso y la energía necesarias para trabajar en ella hasta que la tarea se haya consumado.

El método de la rebanada de salami

Una variación de la técnica de «dividir en pequeñas piezas» para superar la dilación se llama el «método de la rebanada de salami». Del mismo modo que no tratas de comerte una barra de salami de un bocado, no tratas de hacer

una gran tarea de una sola vez. En cambio, divides la tarea en lonchas; reduces el tamaño de la tarea rebanando una parte pequeña cada vez. A continuación, decide completar esa parte pequeña antes de pasar a otra cosa.

Cada vez que trates con tu tarea más importante, especialmente si estás abrumado con otras responsabilidades apremiantes, decídete a completar una parte de la tarea cada vez. A menudo, esta estrategia te ayudará a empezar el proyecto y hará que sea más fácil completar las partes dos, tres, cuatro, y así sucesivamente.

Desarrolla un sentido de urgencia

Una de las cualidades humanas más raras y valiosas en el mundo del trabajo es el sentido de urgencia. Se estima que únicamente alrededor del dos por ciento de las personas se mueven rápidamente para hacer el trabajo. Cuando desarrollas la reputación de tener una «orientación a la acción» y de hacer el trabajo de forma rápida, podrás pasar a la vía rápida de tu carrera.

Cuando se preguntó a trescientos directores generales qué podían hacer los empleados para pasar a la vía rápida de sus empresas, el ochenta y cinco por ciento de los altos ejecutivos dieron la misma respuesta. Las cualidades más importantes que buscaban eran 1) la capacidad de establecer prioridades y 2) la capacidad para empezar con el trabajo más importante y lograr que se hiciera rápido y bien.

Cuando desarrolles una reputación de iniciar tus tareas más importantes y completarlas de forma rápida y conveniente, te sorprenderá agradablemente la cantidad de maravillosas oportunidades que se abrirán ante ti.

CATORCE

Crea bloques de tiempo

REQUIERES BLOQUES ININTERRUMPIDOS de tiempo para el máximo desempeño. Cuanto más importante es tu trabajo, más importante se vuelve para ti crear bloques de tiempo para trabajar en proyectos serios.

Es necesario un mínimo de sesenta a noventa minutos para lograr cualquier cosa que valga la pena. Se tarda unos treinta minutos solo para entrar mentalmente en una tarea compleja, tal como la preparación de una propuesta, informes o incluso la planificación de un proyecto importante. Una vez que estés dentro de la tarea, puedes concentrarte con firmeza, a un alto nivel de conciencia y creatividad para los siguientes sesenta minutos o más de trabajo serio y centrado.

No mezcles lo creativo y lo administrativo

No puedes mezclar tareas creativas con tareas funcionales o administrativas. Realmente no puedes hacer tareas operativas y tareas creativas simultáneamente. Requieren pensamiento rápido o lento, pero no ambos. Las actividades de oficina requieren pensar rápido, a corto plazo. Las tareas creativas requieren pensamiento, planificación y aplicación.

Piensa en el tiempo creativo como tu «horario interno principal» y el tiempo operativo como tu «horario externo principal». Y no los mezcles. No podrás hacer grandes trabajos creativos que requieran atención y concentración en un entorno típico de oficina a menos que pongas un cartel de NO MOLESTAR en la puerta. De lo contrario, debes ser creativo en la búsqueda de formas para alejarte de tu entorno de trabajo, para que puedas

completar las tareas de las que depende verdaderamente tu carrera.

Cómo crear bloques de tiempo

Aquí hay varias recomendaciones para la creación de bloques de tiempo, cualquiera de las cuales puede mejorar dramáticamente tu eficacia y eficiencia.

En primer lugar, trabaja por la mañana, cuando estás más fresco y alerta. Muchas de las personas más productivas en los negocios se disciplinan para ir a la cama temprano y luego se levantan a las 5 o 6 a.m. para poder trabajar de sesenta a noventa minutos ininterrumpidos antes de ir a la oficina. Incluso si llegas a la oficina un poco tarde, con esos noventa minutos de trabajo ininterrumpido lograrás tanto como la persona promedio en un entorno de oficina en tres horas.

Otra ocasión en la que puedes sacar ventaja es la hora del almuerzo. Esta es una gran oportunidad para que apagues tu teléfono, desconectes Internet y elimines otras distracciones mientras los demás están fuera de la oficina tomando el almuerzo. Vas a tener sesenta minutos seguidos de paz y tranquilidad, donde puedes trabajar con firmeza para poner en orden algunas de tus tareas más importantes.

No molestar

Otra estrategia que puedes utilizar es cerrar la puerta de tu oficina en determinados períodos cada día durante los cuales trabajas firmemente en tus tareas mayores. Muchos ejecutivos consiguen un cartel de NO MOLESTAR de un hotel y lo cuelgan en la manija de su puerta cuando trabajan. Todo el mundo sabe que, mientras este letrero está en la puerta, nadie está autorizado a interrumpir, salvo en caso de emergencia real.

Mi supervisora, una mujer talentosa y hábil, se me quejó de estar abrumada con interrupciones sin parar de diferentes personas. Como resultado, ella era incapaz de cumplir con su trabajo de contabilidad detallada y el envío de sus resúmenes financieros e informes en la fecha prevista. Después de recomendarle que pusiera un cartel de NO MOLESTAR en la puerta y que trabajara sin parar durante una hora por la mañana y una hora por la tarde sin interrupciones, su vida laboral se transformó. Me contó que,

en unos pocos días, se puso totalmente al día. Y lo que es más, ninguna de esas interrupciones resultaba ser tan importante que no pudiera esperar a un momento posterior.

Gana horas extra

Esta es otra gran técnica que prácticamente todos los ejecutivos sobre la vía rápida utilizan. Es tan simple que debería ser ilegal. Levántate un poco más temprano y llega a tu oficina una hora antes que los demás. Utiliza esa hora para organizar tu día y ponerte en marcha antes de que haya posibles interrupciones. Luego trabaja durante la comida y gana una hora más de productividad. Por último, vete una hora más tarde, después de que todo el mundo se haya ido a casa, y utiliza ese tiempo para terminar tu día y acabar tus tareas más importantes.

¡Esta es una técnica increíble! Ajustando tu día de esta manera, evitas el tráfico de camino al trabajo y te ahorras el tráfico de camino a casa. En medio, agregas tres horas productivas a cada jornada de trabajo. Rindes dos, tres o incluso cinco veces más que la persona promedio que trabaja las horas regulares. Con esta estrategia, puedes duplicar tu producción y transformar tu carrera.

Recuerda que eres un genio en potencia. Una de las áreas donde puedes demostrar tu creatividad es la creación de bloques de tiempo en los que puedes hacer más cosas y avanzar más rápido en tu carrera.

QUINCE

Controla las interrupciones

LAS INTERRUPCIONES INESPERADAS y no programadas se encuentran entre los mayores dilapiladores de tiempo de los negocios y la industria. Estas interrupciones pueden venir en forma de una llamada de aviso de tu ordenador, un teléfono que suena, un mensaje SMS enviado a tu teléfono móvil, o gente que simplemente entra a tu oficina porque necesita hablar.

Resulta que las personas son los mayores dilapiladores de tiempo en elmundo del trabajo. Tanto es así que el cincuenta por ciento del tiempo de trabajo se gasta en charlas ociosas con compañeros de trabajo. Mucha gente entra a trabajar por la mañana y comienza a departir con sus compañeros de trabajo, y luego continúa durante las siguientes dos o tres horas. En muchos entornos, la gente realmente no comienza a trabajar en serio hasta cerca de las 11:00 a.m., y luego llega pronto la pausa para el almuerzo. Después del almuerzo, vuelven y charlan con sus compañeros de trabajo un poco más, y no se ponen de nuevo a trabajar hasta la 1:30 o 2:00 p.m.

Trabaja todo el tiempo que trabajes

La regla para ti es «trabajar todo el tiempo que trabajes». Cuando entres a tu lugar de trabajo, comienza a trabajar de inmediato. No charles con otras personas, leas el periódico o navegues por Internet. Dado que ya planeaste tu día la noche anterior, empieza de inmediato con tu tarea más importante, y sigue trabajando, tarea tras tarea, hasta finalizar tus asuntos más importantes.

Minimiza las interrupciones

Cuando alguien te llame por teléfono, ve al grano de inmediato. Di algo como: «Hola, Bill. Me alegro de oírte. ¿Qué puedo hacer por ti?».

Ve directo al asunto. No pierdas el tiempo. Antes de llamar a Bill, escribe rápidamente una agenda de los puntos que deseas tratar en tu llamada telefónica. Cuando tengas a Bill al teléfono, dices: «Sé lo ocupado que estás. Tengo tres puntos que tratar contigo y luego te dejo volver al trabajo».

Este enfoque es tanto cortés como profesional. La mayoría de los hombres de negocios ocupados apreciarán que vayas al asunto rápidamente y luego cuelgues el teléfono.

Cuando alguien entre en tu oficina para charlar, le puedes decir: «Me encantaría hablar contigo ahora, pero de verdad que tengo que volver al trabajo. Tengo que terminar esta tarea para esta tarde».

Siempre que digas las palabras mágicas «Tengo que volver al trabajo», la otra persona dará la vuelta y se irá.

Ponte de pie enseguida

Para reducir al mínimo el coste de tiempo de las interrupciones inesperadas, cuando alguien entre en tu oficina, levántate y acércate a la otra persona diciendo algo así como: «Estoy a punto de salir, ¿qué puedo hacer por ti?».

Entonces, sales con la persona de tu oficina y se quedan en el pasillo, hablando y escuchando. Cuando la persona ha terminado de hablar, dejas que regrese a su trabajo, y tú vuelves a tu oficina.

Otra técnica consiste en llevar a los visitantes a una sala de reuniones separada en lugar de que entren en tu oficina. A continuación, estableces educadamente un límite de tiempo al inicio de la conversación diciendo algo así como: «Tengo una llamada importante de nuestro agente de Londres a las 3:15 p.m. en punto. No puedo saltarme esa cita. Estoy seguro de que podremos tratar todo lo necesario en este rato».

En su libro *El ejecutivo eficaz*, Peter Drucker argumenta que no solo la gente te hace perder tu tiempo, sino que tú también desperdicias el tiempo de otras personas. Él sugiere que reúnas el valor de ir y preguntar a otras personas: «¿Qué suelo hacer que te haga perder el tiempo?». Cuando invitas a

la gente a ser completamente honesta contigo respondiendo a esta pregunta, quedarás muy sorprendido por las ideas que recibes para ayudar a aumentar su eficiencia y eficacia, y también la tuya propia.

DIECISÉIS

Agrupa tus tareas

AGRUPAR TUS tareas significa simplemente que hagas cosas similares al mismo tiempo. Hay una «curva de aprendizaje» en todo lo que haces. Al completar una serie de tareas similares o idénticas de forma consecutiva, la curva de aprendizaje te permite reducir el tiempo necesario para completar cada tarea hasta en un ochenta por ciento en el momento de completar la quinta tarea idéntica.

Por ejemplo, cuando escribas cartas y correspondencia o respondas a correos electrónicos, agrúpalos y redáctalos todos juntos.

Agrupa tus llamadas telefónicas y devuélvelas de forma consecutiva. Si tienes que entrevistar a un número de personas, entrevístalas seguidamente, una detrás de otra. Haz todas tus tareas similares al mismo tiempo, en lugar de hacer un poco ahora y un poco más tarde.

Utiliza el correo electrónico como un sirviente

Cómo te ocupas de tu correo electrónico tendrá un impacto importante en tu carrera. Hay algunas personas que son esclavas de su correo electrónico. Tienen una señal de llamada que se enciende cada vez que entra un nuevo correo, y sea lo que sea que estén haciendo, van de inmediato a su bandeja de entrada para comprobar el mensaje. En efecto, «cambian de tareas» y luego regresan a lo que fuera que estaban haciendo, perdiendo inmediatamente el ímpetu, la claridad y la producción de sus tareas más importantes.

Tim Ferris, en su exitoso libro *La semana laboral de 4 horas*, explica cómo pasó de ser un esclavo de su correo electrónico de doce a catorce horas

diarias hasta dominar el proceso completamente.

En primer lugar, decidió responder sus correos electrónicos solo dos veces al día, a las once de la mañana y las cuatro de la tarde. Luego pasó de dos veces al día a una vez al día, y de ahí a una vez por semana. Incluso respondiendo a mensajes de correo electrónico una vez por semana, su eficiencia, eficacia, productividad e ingresos aumentaron.

Julie Morgenstern, experta en gestión del tiempo, escribió un libro llamado *Never Check E-Mail in the Morning* [Nunca revises tu correo electrónico por la mañana]. Este título y la idea misma chocan a la mayoría de la gente.

Pueden esperar

Algunas de las personas más productivas que conozco tienen una respuesta automática en su correo electrónico. Dice algo así: «Solo puedo responder mi correo dos veces al día, debido a mi apretada agenda. Si me has enviado un correo electrónico, te responderé tan pronto como me sea posible. Si es una emergencia, llama a este número y habla con esta persona».

Un periodista ocupado contaba la historia de cuando fue a Europa durante dos semanas. Su dirección de correo estuvo inaccesible durante todo ese tiempo. Cuando regresó, tenía más de setecientos mensajes esperándole. Sabía que le llevaría muchas horas, incluso varios días, mirar esos setecientos correos electrónicos. Así que respiró profundamente y pulsó «Borrar todo».

Su actitud era simple. Se dijo: «Me niego a ser esclavo de una persona que me envía un correo electrónico, esperando a que responda inmediatamente. Además, si alguno de estos correos electrónicos fuese importante, el que lo envió lo hará de nuevo».

Y tenía razón. El noventa por ciento de los correos electrónicos que borró nunca se repitieron, y los que eran importantes fueron reenviados a los pocos días.

Toma la decisión de no permitir que tu correo electrónico controle tu vida, como la cola mueve al perro. En cambio, disciplínate para utilizar el correo electrónico como una herramienta de negocios. Responde rápido y ve al grano. Revisa tu correo electrónico solo dos veces al día, o menos frecuentemente. Mejor aún, no mires el correo electrónico los fines de

semana y pasa más tiempo con tu familia y amigos o empleándolo en actividades personales.

La buena noticia es que probablemente nunca perderás un mensaje importante. Hay muy pocas cosas que suceden que no puedan esperar un día o dos, especialmente en lo que respecta a los negocios.

DIECISIETE

Gestiona el teléfono

EL TELÉFONO PUEDE ser un excelente sirviente o un amo terrible —especialmente si te sientes obligado a responder cada vez que suena. Para lograr la máxima productividad, debes poner el teléfono en su lugar para que no termines como un esclavo de cualquier persona que marca tu número.

La mejor manera de tener el control sobre tus llamadas telefónicas es tenerlas todas filtradas por tu empleado administrativo; de lo contrario, pon el teléfono en silencio y deja que las llamadas vayan al correo de voz. Hay pocas llamadas o mensajes que no puedan esperar hasta que sea conveniente para ti que dirijas tu atención a responderlos.

Una de las razones por las que nos estamos convirtiendo en esclavos de la atracción por la distracción es la *curiosidad*. No podemos parar de preguntarnos quién nos está enviando un mensaje, o quién hay al otro lado del teléfono. La única manera de resistir esta tentación de distraerte es apagar el teléfono totalmente, para que ni siquiera lo oigas sonar.

Cada vez que te reúnas con tu personal y subordinados, o con tu jefe o con clientes, pon tus llamadas en espera. Apaga tu móvil. No permitas interrupciones de ningún tipo. Rara vez habrá algo tan importante que no pueda esperar.

Diez minutos de tiempo ininterrumpido en una conversación con otro individuo serán más productivos que treinta o cuarenta minutos con el teléfono sonando y respondiendo en el transcurso de tu conversación. Más tarde, puedes devolver las llamadas, una detrás de otra.

Agrupa tus llamadas

Si tienes que hacer una serie de llamadas telefónicas en el transcurso del día, hazlas todas seguidas. Encuentra un espacio de tiempo donde puedas apartarte de cualquier otra distracción y haz solo llamadas a las personas importantes de tu lista. Anota el nombre, número y asunto de cada persona a la que tienes que llamar.

Programa las llamadas telefónicas tan religiosamente como programarías una reunión con tu jefe. Si se trata de una llamada importante, escríbela en tu agenda para que te bases en una lista cuando estés hablando con la otra persona. Hay pocas cosas tan exasperantes como terminar una llamada importante con una persona inaccesible y descubrir que te has olvidado de tocar un punto importante porque no lo escribiste.

Sé cortés y profesional

Cuando llames a otra persona, pregunta siempre: «¿Es un buen momento para hablar?». Los altos ejecutivos utilizan esta frase cortés y profesional para empezar una llamada de teléfono, incluso las acordadas y programadas. Si mientras tanto ha surgido una emergencia, puede no ser un buen momento para hablar, después de todo. Si tratas de seguir adelante con tu conversación en esta situación, la otra persona no será capaz de prestar mucha atención. Así que pregunta siempre: «¿Es un buen momento?».

Si la otra persona dice que no es un buen momento, ofrécete a llamar más tarde o pídele a la persona que sugiera un horario que sea más conveniente. Esta es una forma sencilla de mostrar cortesía y respeto, y será apreciada. Nunca asumas que la otra persona tiene tiempo para hablar contigo en ese momento, no importa lo que hayas programado antes.

Evita las llamadas perdidas

Haz todo lo posible por evitar jugar al gato y al ratón con el teléfono. Establece citas telefónicas exactamente como si fijaras una reunión cara a cara en la oficina. Cuando llames a la gente, deja un horario y número específico en el que estarás disponible. Cuando la gente te llame, y no siempre puedas hablar, haz que tu asistente acuerde una hora de devolución

de la llamada que sea conveniente para la persona que ha llamado. Debería ser durante las horas en que estarás en tu oficina o disponible por teléfono para que puedas devolver las llamadas a tiempo.

Utiliza el teléfono como una herramienta para los negocios. Cuelga y descuelga el teléfono rápidamente. Ve directo al grano. Sé cortés y amable, pero práctico y orientado a los resultados.

Cuanto más preciso y preparado puedas estar sobre el tiempo y el contenido de tu conversación telefónica, más harás, de forma más rápida y más productivo serás en cada llamada.

DIECIOCHO

Dirige reuniones eficientes

ENTRE EL VEINTICINCO y el cincuenta por ciento del tiempo de gestión se emplea en reuniones de todo tipo. Estas pueden ser reuniones personales, reuniones breves en el pasillo o mientras entras y sales de la oficina, o reuniones más formales sentado en una oficina o una sala de reuniones. Desafortunadamente, el cincuenta por ciento o más del tiempo de reunión se desperdicia. Las reuniones consumen enormes cantidades de tiempo y producen poco valor duradero. Sin embargo, las reuniones son también una herramienta de gestión clave y deben utilizarse eficazmente.

Calcula el costo de las reuniones

Asegúrate de tener una buena razón para convocar o asistir a cualquier reunión. Contempla cada reunión como una inversión empresarial. Considera que cada reunión conlleva un coste en tiempo y salario de personal directivo y empleados. Calcula el pago por hora de los asistentes a esas reuniones y date cuenta de que necesitas obtener una compensación por tu inversión de esa cantidad de dinero.

Si tienes a diez personas en una habitación que ganan un promedio de cincuenta dólares la hora, entonces una reunión de una hora costará quinientos dólares de la cuenta bancaria de la empresa. Si alguien quisiera invertir quinientos dólares en un proyecto y acudiera a ti para su aprobación, querrías saber lo que la empresa obtendría de ese gasto. Es probable que desearas pensar en ello durante un tiempo antes de aprobarlo. Puede que incluso quisieras más información y detalles antes de sentirte cómodo

autorizando un gasto de ese tamaño. Trata cada reunión de la misma manera.

Evita las reuniones innecesarias. Pregúntate siempre si esta reunión ha de celebrarse. Cada vez que una reunión no sea necesaria, es necesario *no* tener la reunión. Si personalmente no tienes que asistir a la reunión, entonces no asistas. Si estás organizando la reunión, pregúntate quién es esencial para la reunión e invita solo a esas personas. Abstente de invitar a personas que no necesiten estar allí solo por hacerlas sentir bien o importantes.

Prepara un orden del día

Prepara un orden del día para cada reunión, y sigue siempre el orden escrito. Da prioridad a los temas del orden y trata con los asuntos más importantes en primer lugar, por si se acabase el tiempo. Como líder de tus reuniones, tu trabajo es mantener el rumbo de la conversación y presionar para cerrar cada asunto antes de continuar.

Inicia y termina tus reuniones puntualmente. Si tienes personas que llegan tarde por sistema, tal vez podrías considerar cerrar la puerta con llave poco después de la hora de inicio. Otra estrategia consiste en suponer que el rezagado no vendrá y comenzar la reunión de inmediato. Una vez que comience la reunión, asegúrate de que no habrá interrupciones mientras esta dure.

En su libro *best seller What Got You Here Won't Get You There* [Lo que te ha llevado aquí, no te llevará allí], Marshall Goldsmith dice que uno de los mayores defectos en el liderazgo es la tendencia a dominar las reuniones a las que asisten los subordinados del líder. Debido a que tú eres el jefe, todo el mundo te escucha cuando hablas. Con el tiempo, las personas aprenden a no decir nada o a no interrumpir, sino solo dejarte hablar todo lo que quieras, sobre cualquier tema que te parezca.

Haz más preguntas

En una reunión, sé como el viejo búho sabio que tiene dos oídos y una boca. Utiliza tus oídos y tu boca exactamente en esa proporción. Haz más preguntas y escucha más de lo que hablas o contribuyes al orden del día. Utiliza una reunión para obtener el mejor pensamiento de cada persona presente, lo cual no es posible si te pasas todo el tiempo hablando.

Las reuniones mejores y más eficientes son las que se hacen de pie. Puedes mantener este tipo de reuniones, tal vez en tu oficina, solamente que nadie se sienta y lo que necesita ser discutido se discute de forma rápida y concisa para que todos puedan volver a su trabajo.

Es muy sencillo convocar dicha reunión. Vas y dices: «Para ganar tiempo —porque sé lo ocupado que está todo el mundo— vamos a celebrar la reunión de pie. De esta manera, podemos discutirlo todo y volver al trabajo más rápido». Dado que las personas generalmente están ocupadas, descubrirás que, según el momento y el lugar, este tipo de reuniones serán muy apreciadas por los miembros de tu personal.

Como Peter Drucker escribió una vez: «Cualquier cosa que suponga más de un veinticinco por ciento del tiempo de gestión dedicado a reuniones es signo de mala organización».

DIECINUEVE

Lee más rápido, recuerda más

EL VENDEDOR medio actual lee miles de palabras de mensajes de correo electrónico, informes, noticias, información de negocios, artículos de revistas y otros datos. Para tener éxito hoy tienes que mantenerte al día con tus obligaciones de lectura. Vivimos en una sociedad basada en el conocimiento, y una pieza clave de información puede tener un efecto inmediato en tu trabajo y toma de decisiones.

Invierte un tiempo para ser selectivo con lo que lees. El mejor ahorro de tiempo en el mundo de la lectura e información actual es el botón de borrado del teclado. Úsalo pronto y utilízalo a menudo. Resiste la tentación de gastar tiempo leyendo cosas que no son de valor inmediato o de relevancia para tu vida y trabajo.

Aprende a leer en diagonal

No puedes evitar toda la información que entra, pero puedes mirarla por encima en un momento y lugar que tenga sentido para ti. Una de las habilidades más importantes que puedes desarrollar es aprender a leer en diagonal. Si nunca has asistido a un curso de lectura rápida, deberías hacerlo ahora. Este curso te permitirá triplicar tu velocidad de lectura y nivel de retención, quizás en las dos primeras lecciones. Las tecnologías desarrolladas para la velocidad de lectura son fenomenales, y cualquier persona puede aprender a leer entre quinientas y mil palabras por minuto con altos niveles de comprensión.

Agrupa tus lecturas

Cuando te encuentres con artículos, resúmenes o fragmentos de información valiosos en Internet, imprímelos y archívalos, o déjalos a un lado en una carpeta digital independiente en tu ordenador para leerlos más tarde. En lugar de «cambiar de tareas», es decir, cambiar lo que estás haciendo ahora para ponerte a leer un artículo reciente, ponlo a un lado para leerlo en un momento posterior. Una vez que entres en el hábito de hacer esto, te sorprenderá cuánto más lees, y cuánta más atención pones cuando lees ese material.

Especialmente en lo que se refiere a los periódicos, puedes hacer que la información más importante publicada en los periódicos se envíe a tu ordenador diariamente, o puedes leer la versión en papel. En cualquier caso, hojea rápidamente y lee solo lo que sea relevante para ti. En la transmisión de noticias, la información más importante viene por lo general en el título y el primer párrafo. Muy a menudo, no necesitas leer todos los detalles de la historia para entender exactamente lo que ha sucedido.

Lee selectivamente

Las revistas están diseñadas y elaboradas de tal manera que las leas pasando por todas las páginas. Se trata de que estés expuesto al máximo a los anuncios publicados. (Pasa lo mismo con los periódicos).

Por esta razón, debes leer revistas, diarios, periódicos y boletines de noticias de manera selectiva, leyendo solo lo que sea relevante e importante para ti. Revisa la tabla de contenidos y ve directamente a los artículos de interés para tu vida y trabajo. Una gran técnica para el material impreso se llama «rasgar y leer». Rasgas los artículos que deseas leer, los pones en un archivo y llevas el archivo contigo para más tarde, cuando tengas un «tiempo muerto».

Revisa los libros cuidadosamente antes de decidir con cuáles deseas pasar el tiempo leyendo. Puedes suscribirte y contratar servicios de reseñas, tanto en forma impresa como en línea, y recibir las mejores ideas de cualquier libro en tan solo unos minutos.

Solo di no

La mejor manera de ahorrar tiempo en tus esfuerzos de lectura es tomar la decisión de no leer nada en absoluto. Cuando cribas cuidadosamente el prólogo del material, la tabla de contenidos, la introducción y la información sobre el autor, o el índice, es posible que te des cuenta de que el libro o revista no tenga importancia para ti. En ese caso, deja de leer o descártalo por completo para que puedas liberar más tiempo y hacer las cosas de mayor importancia.

Desarrolla un sistema

Con los años, he desarrollado el ritmo y el hábito de leer tres o más horas al día sobre temas relacionados con los negocios, la economía, la política y el desarrollo personal. Eso equivale a más de 150.000 horas de lectura a lo largo de mi carrera. Con la información que he acumulado, he sido capaz de escribir más de sesenta libros, incluyendo este.

Cuando la gente me pregunta cómo es que puedo leer tanto, mi explicación es simple. Organizo mi lectura y trabajo en ella poco a poco, minuto a minuto, hora tras hora, de vuelo a vuelo en avión, y cada vez que tengo tiempo libre, como por ejemplo en una sala de espera del aeropuerto.

Recuerda: «Los lectores son líderes». Es imposible que estés al día en tu campo y en la cima de tu industria a menos que alimentes tu mente, continuamente pero de forma selectiva, con la información que está siendo generada hoy por parte de las personas más inteligentes que hayan vivido.

VEINTE

Invierte en desarrollo personal

LA COSA MÁS IMPORTANTE que puedes hacer para aumentar tu valor, mejorar tus resultados y volverte más importante para tu negocio es llegar a ser cada vez mejor en las cosas más importantes que haces.

El autodesarrollo debe ser una parte permanente y continua de tu uso del tiempo diario. Es una función clave de la gestión del tiempo que puede situarte en el camino hacia el despacho ejecutivo y más allá.

Encuentra el tiempo dentro de tu horario para seguir creciendo y desarrollándote. La regla básica en relación con el desarrollo personal es que no puedes ir más allá de lo que has ido hoy con tu conocimiento y habilidad actuales. Para ir más allá y avanzar en tu carrera, tienes que adquirir más conocimientos. Tienes que aprender más para ganar más.

Una mejora continua e inacabable

Trabaja en el desarrollo y mejora de tu persona todos los días. Si leyeras algo durante una hora al día que mejorase tu capacidad para hacer tu trabajo, eso te pondría en el uno por ciento superior de nuestra sociedad en cinco años.

Escucha programas educativos de audio cuando estés en tu coche. En la actualidad, la práctica totalidad de la mejor información e ideas que jamás se hayan reunido en inglés o en cualquier otro idioma, está disponible en grabaciones de audio en CD o descargas en un teléfono inteligente o tableta.

El viajero promedio pasa entre quinientas y mil horas al año en su coche. Eso son de doce a veinte semanas de cuarenta horas, lo que equivale a uno o dos semestres universitarios. Esto significa que puedes sacar el beneficio de

asistir a la universidad casi a tiempo completo solo con convertir el tiempo de viaje en tiempo de aprendizaje. Si no estás escuchando programas de audio en el coche o cuando viajas, te pierdes una de las grandes oportunidades de aprendizaje que existen en la actualidad.

Asiste a seminarios impartidos por expertos

Asiste a seminarios y talleres impartidos por expertos en tu campo al menos cuatro veces al año. Sé concienzudo en la búsqueda de estos seminarios. Prepárate para viajar grandes distancias para aprender de las mejores personas de tu negocio.

La clave es que asistas a seminarios impartidos por personas con experiencia práctica que hayan alcanzado el éxito en su campo. Trata de evitar las conferencias y seminarios de profesores universitarios que escriben desde sus torres de marfil. Rara vez han estado en las trincheras, y lo que enseñan tiende a ser académicamente correcto, pero prácticamente inútil. Casi no hay manera de que puedas aplicar sus ideas para obtener mejores resultados en tu trabajo.

VEINTIUNO

Organiza tu espacio de trabajo

UNA DE LAS HERRAMIENTAS de gestión del tiempo más grandes es trabajar sobre un escritorio limpio y en un espacio de trabajo organizado. Así como un excelente chef limpia la cocina antes y después de cocinar, deberías organizar tu espacio de trabajo completamente antes de comenzar tu trabajo. Uno de los empresarios más exitosos de la historia reciente dice que la clave de su éxito fue «trabajar siempre sobre un escritorio limpio».

Peter Drucker observó que los ejecutivos eficaces siempre tienen un escritorio limpio. Todo excepto la única cosa en la que están trabajando en ese momento se ha eliminado y guardado, por lo que son capaces de enfocarse con mayor claridad y hacer más cosas, de mayor calidad, en un período de tiempo más corto.

Guarda todos tus documentos en sus archivos correspondientes, tanto físicos como virtuales. Trata solo con tu tarea presente. Trata de tener solo un elemento delante en la medida de lo posible.

Los mejores profesionales de cada campo tienen un espacio de trabajo bien colocado y muy ordenado en todo momento. Piensa en un carpintero, dentista o médico. Limpian y reorganizan a medida que avanzan en su jornada.

Organízate y permanece organizado. Asegúrate de que tus equipamientos de oficina y materiales están completamente surtidos y a mano. Descubrirás que no hay nada más destructivo para la eficiencia y la eficacia que tener que comenzar un trabajo y luego parar, y luego empezar otra vez, por falta de materiales o suministros adecuados.

La organización aumenta la productividad

Muchas personas creen que trabajan con mayor eficacia en un entorno de trabajo desordenado con un escritorio abarrotado. Sin embargo, todos los estudios que se han hecho demuestran que cuando la gente se ve obligada a limpiar su entorno de trabajo, para tener una sola tarea delante suyo, su productividad se duplica y hasta triplica, por lo general de la noche a la mañana.

Las personas que trabajan con escritorios atestados se encuentran gastando una enorme cantidad de tiempo cada día buscando los materiales que necesitan entre todo el desorden que hay a su alrededor. Psicológicamente, la visión de un escritorio u oficina desordenados proporciona información subconsciente que refuerza la percepción de que eres desorganizado. Esto lleva a la distracción continua mientras tus ojos van de un lado a otro, de un artículo a otro, y empezando otra vez.

Conclusión

EL ÚLTIMO PUNTO sobre la gestión del tiempo es el concepto de equilibrio. La cosa más importante que puedes integrar en tu vida es el equilibrio y la moderación. Mediante la práctica de los métodos, ideas y técnicas de este libro, te convertirás en un maestro de la administración del tiempo, y tendrás más tiempo para tu familia y tu vida personal.

A menudo, la gente sigue programas de gestión del tiempo para poder aumentar el número de cosas que puede hacer a diario. Sin embargo, como dijo un hombre sabio: «Hay más cosas en la vida que simplemente aumentar su velocidad».

El principal propósito de aprender y practicar las habilidades de gestión del tiempo es aumentar y mejorar la calidad general de tu vida. Es aumentar la cantidad de placer y felicidad que experimentas.

Tu calidad de vida

No importa lo adecuado que sea tu trabajo para ti, tu calidad de vida va a estar determinada en gran parte por tres cosas. La primera es la calidad de tu *vida interior*: lo bien que te llevas contigo mismo, cuánto te gustas a ti mismo y lo bien que te sientes con tu carácter y personalidad. El desarrollo interior requiere tiempo y reflexión, además de leer y pensar sobre las grandes cuestiones de la vida.

La segunda área es tu *salud*. Ninguna cantidad de éxito compensará la mala salud. Tómate el tiempo para comer los alimentos adecuados, hacer ejercicio con regularidad y obtener un descanso y entretenimiento adecuados. A veces, el mejor uso de tu tiempo es irte a la cama temprano y tener una buena noche de sueño.

Por último, y lo más importante de todo, saca tiempo para tus *relaciones*. Las personas que te importan y que se preocupan por ti son los factores más

importantes de tu vida. Nunca te permitas estar tan atrapado en tu trabajo que ignores la prioridad de esas relaciones clave con tu cónyuge, hijos y amigos cercanos.

Una gran vida es aquella que está en equilibrio. Si pasas tiempo suficiente preservando y mejorando la calidad de tus relaciones, encontrarás que obtienes más alegría, satisfacción y rendimiento de tu tarea; encontrarás el éxito.

Un viejo médico sabio dijo una vez: «Nunca hablé con un hombre de negocios en su lecho de muerte que dijese que deseaba haber pasado más tiempo en la oficina».

Gracias, y buena suerte con el uso de estas ideas en cada parte de tu vida.

ÍNDICE

ABCDE, método de listas, 34–36
acción, frente a reacción, 6
actividades, de mayor valor, 66
administración del tiempo
    importancia de, 1
    recompensa, 2
    psicología de la, 5–10
administrador, áreas de
  resultado clave, 52–53
agenda
    orden para reuniones, 85–86
    para llamadas, 81
agotamiento, evitar, 12
agrupar
    lecturas, 88–89
    tareas, 77–79
Akerson, Dan, 31
alternativas, 19
ansiedad, 12
    falta de control y, 1
aprendizaje, 92
áreas de resultado clave (ARC),
  53–57
    definición, 54
atención, 47–51
atracción de la distracción,
  64–65

autoanálisis, 17
autodesarrollo, 91–93
autoeficiencia, 5
autoestima, 5
ayuda de los demás, 26–27

Banfield, Edward, 21
Bierce, Ambrose, *Diccionario del diablo*, 17
Billings, Josh, 26
bloques de tiempo, 70–73

calidad de vida, 98
cambio
    de comportamiento, visualizar, 9
    de tareas, 63
capacidad de ganar, 46
claridad, 25, 56–57
    en las áreas de resultado clave, 56
    en los objetivos, 31–32
    en los resultados, 16
comportamiento, visualizar el cambio de, 9
concentración, 61–65
concepto propio, 6
conocimiento, necesidad de, 26
consecuencias de las tareas, 34–35
conversación, con compañeros, 81
correo electrónico, 77–78
    como distracción, 64
correspondencia, agrupar

tareas, 77
Covey, Stephen, 18
creencias sobre ti mismo, 7
cuadrante
de ilusión, 50
de la eficacia, 49
de la inmediatez, 48
de los residuos, 50
curiosidad, 80
curva de aprendizaje, 77

decisión, 2
defectos, en planes, 25
delegar
tareas de la lista de cosas por hacer, 37
trabajo, 37, 58–60
depresión, falta de control y, 1
desarrollo personal, 91–93
deseo, 2
determinación, 2
diálogo interior, 8, 67–68
Diccionario del diablo (Bierce), 17
disciplina, 2
distracción, atracción de la, 64
dormir, 34
Drucker, Peter, 19, 40, 86, 94
El ejecutivo eficaz,76
efectividad, 54
las cuatro D para la, 2
eficacia
cuadrante de la, 49
El ejecutivo eficaz, (Drucker), 76
eliminación de tareas, de la lista

de cosas para hacer, 37–38
emociones, 8
entusiasmo, 54
equilibrio, 97, 98
escritorio abarrotado frente a despejado, 94–95
estrategia de NO MOLESTAR, 71
estrés, 12
    falta de control y, 1
experiencia práctica, frente a seminarios universitarios, 92–93

fanatismo, 17
fecha límite, para un objetivo, 31
Ferris, Tim, *La semana laboral de 4 horas*, 78
firmeza, 61–65
Ford, Henry, 25, 67
frustración, 12

General Motors, 31
gente de alto rendimiento
    estudio sobre actitudes y comportamientos, 22
    procrastinación por, 66–67
Goethe, Johann Wolfgang von, 25
Goldsmith, Marshall, *What Got You Here Won't Get You There*, 85
habilidades
    de delegación, 59–60
    necesidad de, 26
hábitos, 35

desarrollar buenos, 50–51
Hill, Napoleon, 15
hora del almuerzo, 75

ilusión, cuadrante de la, 50
impulso, 63
inicio del día, elección de tareas, 41
inmediatez, cuadrante de la, 48
interrupciones, 72
controlar, 74–76
evitar el teléfono, 80
introspección, 21

jefe, áreas de resultado clave, 56

Kahneman, Daniel, *Pensar rápido, pensar despacio*, 16

La semana laboral de 4 horas (Ferris), 78
lectura rápida, 88
leer, 87–90
agrupar, 88
periódicos, 88
revistas, 89
sistema para, 89–90
ley
de control, 6
de los tres, 42–44
de Murphy, 30
libros, decisión de leer, 89
lista
diaria de «cosas para hacer», 33–38
eliminación de tareas, 35–36

de cosas para no hacer, 37–38
listas
de verificación, 28
método ABCDE para, 34–35
lugar
de control externo, 6
de control interno, 6

mañana, programar el trabajo para la, 71–72
margen, en la planificación del horario, 62
mensaje de voz, 80
mente, programar, 8–9
método de la rodaja de salami, 68
metodología, 18–19
misión, 16–19
moderación, 97
Morgenstern, Julie, *Never Check E–Mail in the Morning*, 78
multitarea, 28
evitar, 63

Never Check E–Mail in the Morning (Morgenstern), 78
Nightingale, Earl, 62
no, como respuesta, 38

objetivos, 19
claridad en los, 29
consideración de, 15
establecer, 31–32
lista de tareas para alcanzar,

24–25
plan para el logro de, 25–27
oficina
llegar temprano, 72
organizar el espacio de trabajo, 94–95
ponerse en pie cuando alguien entra, 76
organización del espacio de trabajo, 94–95

Pareto, Vilfredo, 40
Pensar rápido, pensar despacio (Kahneman), 16
pensar
antes de actuar, 17
despacio, 16, 19, 20
importancia de, 20
rápido, 16, 44
tipos, 16
periódicos, lectura eficiente de, 89
persona de baja productividad, procrastinación de la, 66–67
perspectiva a largo plazo, 21–22
persuasión, 54
planes
para alcanzar metas, 29
por escrito, 24–27
PERT (Programa de Revisión y Evaluación de Técnicas), 29–31
preguntas, en reuniones, 85–86
principio de Pareto, 40
prioridades, 39–45, 64

alinear actividades con, 13
de tareas, 25
procrastinación, 66–69
productividad
delegación de trabajo y, 59–60
organización y, 95
personal, valores y, 11
programación mental, 67
programar llamadas de teléfono, 81
programas de audio educativos, 92
progreso, 20
propósito de la vida, 12
presunciones, 19
proyectos, registro de, 28–32
psicología de la administración del tiempo, 5–10
publicidad en revistas, 89

reacción, frente a acción, 6
Reagan, Nancy, 37
realidades, creencias que se vuelven, 7–8
registrar proyectos, 28–32
regla del 80/20, 40
regla del 70 por ciento, 58
relaciones, 98
reseña, 20
residuos, cuadrante de los, 50
responsabilidad por objetivo, 31
resultados, claridad en los, 17
reuniones, 83–86
cálculo de costes, 83–84

de pie, 85–86
orden del día, 84–85
preguntas, 85–86
revistas, lectura eficiente de, 89
rezagados en las reuniones,
opciones para los, 84–85
Robert Half International, 35

salud, 98
secuencia, organizar tareas
por, 25
seguir el camino, 46–51
seminarios, 92–93
universitarios, frente a
experiencia práctica,
92–93
sentido de la vida, 12

tareas
administrativas frente a
creativas, 70–73
agrupar, 77–79
determinar «los tres
grandes», 42–43
división en tareas pequeñas,
69
eliminar de la lista de cosas
por hacer, 38
importantes frente a
urgentes, 48–50
listas para alcanzar
objetivos, 25
para el comienzo del día, 40
técnica de rasgar y leer, 89
teléfono

agrupar llamadas, 77, 81
como distracción, 64–65
evitar llamadas perdidas, 82
gestionar, 80–82
minimizar interrupciones, 75
ser cortés y profesional, 81–82
tensión, 12
tiempo
bloques de, 70–73
de llamadas por teléfono, 81
perder el, 35–36
uso más valioso, 46–47
toma de decisiones, 22–23
trabajo
delegación, 36
desarrollo de buenos hábitos, 50–51

urgencia, desarrollar sentido de, 69
USA Today, 64

valores, 11–15
productividad personal y, 11
vendedor, áreas de resultado clave, 54–56
viajes, programas de audio durante los, 92
vida
interior, 97
significado y propósito, 12
visión, 16–19
toma de decisiones a corto

plazo y, 22–23
visualización, 9
What Got You Here Won't Get You There (Goldsmith), 85

zona de confort, 36, 41

ACERCA DEL AUTOR

BRIAN TRACY es orador, preparador, líder de seminario, consultor y presidente de Brian Tracy International, una compañía de formación y consultoría situada en Solana Beach, California.

Brian impulsó su camino hacia el éxito. En 1981, en charlas y seminarios por todo Estados Unidos, comenzó a enseñar los principios que había forjado en ventas y negocios. Hoy sus libros y sus programas de video y audio —más de 500— están disponibles en 38 lenguas y son usados en 55 países.

Es el autor superventas de más de cincuenta libros, incluyendo *Full Engagement* y *Reinvention*.