



Alineando tu Patos: ¡Priorizar!

"Alineando tus patos" es una frase familiar y encantadora. Se deriva de la tendencia de los patitos a nadar en línea recta detrás de su madre. Si los patitos comienzan a desviarse demasiado, la madre pata invariablemente los "pastoreará" para que vuelvan a la fila, por lo tanto, "pondrá a sus patos en fila".

La aplicación de esta frase a la gestión del tiempo es clara. Si maneja las cosas en una secuencia lógica y ordenada, seguramente traerá eficiencia y resultados a sus esfuerzos. Cuando sus "patos" comienzan a desviarse demasiado, el peligro acecha, para ellos y para usted.

W¿Tienes un plan de juego ganador para tu vida? Este capítulo le ayudará a crearlo. Examinará la priorización en todas sus formas: a corto plazo, a largo plazo, personal, profesional y más. Le guiará a través de una reveladora gama de posibilidades. Y lo expondrá a cinco opciones de priorización entre las que puede elegir. El objetivo: encontrar un proceso de clasificación adecuado para su estilo y disposición.

El sistema ABC

Predicado por prácticamente todos los expertos en administración del tiempo (especialmente el gurú del tiempo Alan Lakein) y practicado por personas más sensibles a la organización que cualquier otro método, el sistema ABC es el "abuelo" de las estrategias de priorización. En pocas palabras, dice que todas las tareas pueden, y deben, recibir un valor A, B, C:

- Las tareas son aquellas que *deberhecho*, y pronto. Cuando se realizan, las tareas A pueden producir resultados extraordinarios. Si no se realizan, pueden generar consecuencias graves, desagradables o desastrosas. La inmediatez es de lo que se trata una prioridad A.
- Las tareas B son aquellas que *deberían* hacerse pronto. No son tan apremiantes como las tareas A, pero siguen siendo importantes. Se pueden posponer, pero no por mucho tiempo. Sin embargo, en poco tiempo pueden ascender fácilmente al estado A.
- Las tareas C son aquellas que se pueden *posponer* sin crear consecuencias nefastas. Algunos pueden permanecer en esta categoría casi indefinidamente. Otros, especialmente aquellos vinculados a una fecha de finalización lejana, eventualmente se elevarán a los niveles A o B a medida que se acerca el plazo.



¿Eh?

Quizás al gerente que escribió el siguiente memorándum le gustaría repensar sus prioridades: "Hacerlo bien no es excusa para no cumplir con el cronograma".

hay una categoría adicional que le gustaría usar, si cree que tres realmente no son suficientes para cubrir todas sus bases:

- Las tareas D son aquellas que, teóricamente, *ni siquiera es necesario hacerlo*. Rara vez están anclados a los plazos. Sería bueno lograrlos, pero, de manera realista, podrían ignorarse por completo, sin efectos adversos o graves obvios. Sin embargo, extrañamente, cuando los atiende (a menudo cuando no tiene nada mejor que hacer), pueden generar beneficios sorprendentes. Algunos ejemplos: leer una revista vieja que resulta que contiene un artículo valioso, comprar una nueva lectura-

una lámpara para tu escritorio que mejora drásticamente tu ambiente de trabajo, hojeando una papelería y descubriendo una herramienta de organización que te hará mucho más fácil archivar, o releendo las instrucciones de tu celular para descubrir algunas funciones maravillosas que no sabías que tenía.

La belleza del sistema ABC es que ayuda a eliminar las emociones que tenemos sobre cada tarea. Tal vez lo último que quiera hacer es su informe de gastos, pero darle un A priority la noche anterior podría ser justo lo que necesita para superar su disgusto por el proceso.

Para algunos, incluso el sistema ABC sigue siendo demasiado restrictivo. O genera demasiadas A o C. En este caso, es posible que desee subdividir aún más: A1, A2, A3.

El sistema ABC en una palabra

Para resumir, estas son las tareas que representan las letras:

- Tareas A: críticas y urgentes
- Tareas B: importantes, pero un poco menos sensibles al tiempo que las tareas A
- Tareas C: no sensibles al tiempo, todavía
- Tareas D: opcionales: agradables, pero ni importantes ni urgentes



La aplicación de este sistema a su propia situación debería ayudarlo a tener una idea más clara de cómo funciona. Haz una lista, por ejemplo, de 10 cosas que te gustaría *idealmente* como lograr mañana. Luego seleccione de esta lista cuatro elementos que *De Verdades* espera hacer, clasificándolos en orden de importancia. Los dos primeros serán tareas A y los dos segundos tareas B. Ahora, de su lista de 10, elija dos elementos más que probablemente estarán en su mente mañana pero que pueden posponerse, si es necesario. Estas son tareas de C. Los cuatro elementos restantes son probablemente tareas D: agradables de hacer pero de ninguna manera apremiantes. Podrías hacerlos mañana si no tienes nada mejor que hacer y te sientes ambicioso o motivado.

Este pequeño ejercicio puede revelar pistas sobre su comportamiento, tanto real como ideal.

- ¿Reveló la primera lista aleatoria una progresión lógica de actividades o cómo se siente con respecto a sus responsabilidades? Qué


**Smart
Managing**

¿Qué es importante?

¿Cómo decide la importancia relativa de varias tareas? A continuación se presentan cinco criterios por los cuales puede sopesar las tareas al asignarles prioridades:

1. Altos pagos. ¿Qué tareas proporcionarán el mejor retorno de la inversión por su tiempo y energía?
2. Esencial para sus objetivos. ¿Qué tareas son absolutamente críticas para alcanzar los objetivos personales y profesionales?
3. Esencial para los objetivos de su empresa. ¿Qué tareas beneficiarán más a su empresa, brindándole el mejor retorno de la inversión por emplearlo?
4. Esencial para las metas de su jefe. ¿Qué tareas considera su jefe como las más importantes?
5. No se puede delegar. ¿Qué tareas solo puede realizar usted? Estos serán de alta prioridad.

El mejor momento para establecer prioridades es la tarde o la noche anterior, no la mañana. De esa manera, puede dormir en su lista de prioridades y luego revisarla en la mañana. Puede detectar algunas cosas que desea cambiar.

¿Te dice esto sobre tu forma de pensar?

- ¿La lista de importancia A, B, C produjo deberes en el orden en que es más probable que los haga? ¿Si no, porque no?
- ¿Está posponiendo una prioridad A1 porque es desagradable? ¿Sería mejor hacerlo a primera hora y quitarlo de en medio?
- ¿Llegará pronto a sus prioridades C? ¿Si no, porque no? ¿Por qué estaban en tu mente? ¿Pronto se convertirán en A o B?
- ¿Hay algunas prioridades D enumeradas que realmente le gustaría hacer? ¿Tienes un bloque de tiempo pronto que podrías reservar para ellos?
- ¿Mañana es día laboral? Entonces qué *personal* A's, B's, C's y D's podrías haber formulado si mañana fuera *no* un día de trabajo? ¿Cuántos de estos incluirían familia, amigos, objetivos personales o simplemente holgazanería?
- Por el contrario, si mañana es un día para asuntos personales,

¿Qué podrías haber escrito si fuera un día de trabajo?

A medida que reflexione sobre estas preguntas, sus respuestas pueden llevarlo a comprender y despertar la voluntad de priorizar las cosas de manera diferente. Incluso es posible que desee crear un conjunto personal de criterios para decidir qué artículos pertenecen realmente a qué categorías.

El ABC de priorizar

Estos enfoques pueden facilitar su priorización:

Etiquete cada tarea que enumere en su organizador con un valor de letra.

Una suposición: tienes algún tipo de organizador, ya sea electrónico o en papel. (Más información sobre esta herramienta indispensable en el Capítulo 10.) El simple hecho de hacer esto puede incitarlo a reorganizar el orden de tiempo de algunas de las cosas que ha “apuntado a lápiz”.

Complete una lista de tareas pendientes en orden aleatorio, luego etiquete cada elemento con una calificación. Esta lista debe impulsar su programación.

Equipe su escritorio con un sistema de archivo de tres o cuatro bandejas. Etiquete la bandeja superior como la bandeja A, la siguiente hacia abajo como la bandeja B, y así sucesivamente. Coloque cada proyecto, etc., en una carpeta y archívelo en la bandeja correspondiente. (Algunos programas de computadora le permiten hacer esto con archivos electrónicos). Todas las mañanas, revise las A y las B, subiendo los elementos según sea necesario. Revise las C y D todos los viernes por la mañana para detectar tareas que necesita avanzar.

¿Es crítico o urgente?

Esta importante distinción, a la hora de asignar prioridades, es cuestión de *qué* una tarea es *urgente* cuando se debe hacer *inmediatamente*. Tal tarea puede ser menos importante, a la larga, que otras, más *críticas* (es decir, tareas extremadamente importantes), pero su importancia se magnifica por el hecho de que es extremadamente sensible al tiempo. Así que siempre es *crítico* para programar *urgente* las tareas primero, incluso si la importancia de la tarea (en igualdad de condiciones) la convertiría en una B en lugar de una A.



El sistema Index Card / Post-it®

Si prefiere un sistema más fácil de usar para ordenar sus tareas, pruebe esta variación en papel del sistema ABC. Escriba cada uno de sus deberes en una ficha separada. Extiende las cartas sobre una superficie plana; luego ubíquelos en orden de importancia o acción necesaria. También puede hacer lo mismo con notas Post-it® grandes. Ni siquiera necesita colocarlos en una superficie horizontal: puede disponerlos en filas en la pared. También puede usar tableros magnéticos grandes que le permitan mover tareas fácilmente.

Estos sistemas de priorización tienen dos ventajas considerables. En primer lugar, permiten una *equipode* personas para priorizar, porque varias personas pueden, a la vez, ver y manipular tareas. En segundo lugar, y más importante, le permiten ver de un vistazo, sin hurgar en su escritorio en busca de una lista, exactamente cuál debería ser su próxima tarea, ahorrando unos momentos de su valioso tiempo.



El archivo de las cosquillas

Una versión ligeramente diferente del sistema de tarjetas de índice consiste en mantener un archivo de tickler. Numere 31 carpetas de archivos individuales, cada una con un día del mes, y colóquelas en archivos colgantes (o use una carpeta de archivos expandible con 31 ranuras). Coloque cada tarea que necesite completar en una carpeta de archivos, según su sensibilidad temporal. Por ejemplo, si necesita pagar una factura antes del día 25, colóquela en la carpeta etiquetada como el 19 o el 20. Cuanto más sensible al tiempo sea un elemento, más temprano en el archivo debe colocarse. Si se debe realizar una actividad *en* una fecha determinada, debe colocarse en la carpeta de *un día antes* como recordatorio, luego se mueve a la carpeta correcta cuando se lee. Cualquier cosa en la que deba trabajar hoy y mañana debe retirarse de la carpeta de hoy al final del día. Priorice siempre la carpeta de un día a última hora de la tarde del día anterior.

Las versiones electrónicas de los archivos tickler basados en fechas se han convertido en el pilar de muchas empresas. Si debe lidiar con algo en papel (por ejemplo, una factura de impuestos a la propiedad), ingrese un *referencia* a esa factura en el archivo tickler de su programa de computadora (por ejemplo, "Pagar el impuesto sobre la propiedad").

El sistema de inventario

Otra variación del enfoque ABC, el sistema de inventario, es principalmente *resultados-orientado*. En lugar de que los valores A, B, C impulsen su actividad, el enfoque de inventario asume que aprende más al revisar cómo manejó el día y luego aplicar lo que aprendió al comportamiento del día siguiente. Argumenta que el análisis posterior a la actividad representa un enfoque más realista, que cambia el comportamiento y está orientado a la retroalimentación para lidiar con la vida que la búsqueda de valor.

Evaluar la productividad relativa de las actividades de cada día es fundamental para este sistema. Es importante establecer al principio lo que espera lograr y luego compararlo con lo que *Realmente* logra, para tener una idea de qué tan exitosos son sus métodos actuales y qué tipo de cambios mejorarían las prácticas actuales.

Si bien este método no es, en sí mismo, una medida para ahorrar tiempo, puede *generar* cambios de comportamiento que ahorran tiempo. A medida que descubra qué actividades son más productivas y eficientes, dice la teoría, comenzará a ajustar su comportamiento en consecuencia. Y mientras lo hace, comenzará a reducir los minutos desperdiciados de su agenda. La modificación del comportamiento es una importante estrategia de gestión del tiempo. Si practica el sistema de inventario con la intención de modificar su comportamiento de acuerdo con lo que aprenda de él, el resultado será casi con seguridad un tiempo mejor empleado.

El sistema de pago

"¿Cuál es la recompensa?" Stephanie Winston, autora de *Organizarse* (New York: Warner Books, 1991, revisado), afirma que esto es *la* pregunta esencial que debe hacerse cuando comienza a priorizar.

El enfoque del pago ciertamente encaja bien en una larga tradición de ver el tiempo como una especie de moneda. "El tiempo es dinero", declaró Benjamin Franklin hace más de 200 años, cuando el ritmo pausado de la América rural aún dominaba la vida. Ahora, con la avalancha de información



WIIFM: "¿Qué hay para mí ahí dentro?" Un término familiar tanto en la gestión como en las ventas, WIIFM es el elemento que siempre motiva una compra o una "aceptación" conceptual, y es esencial para motivar a casi cualquier persona a hacer cualquier cosa.

Al motivarse para cambiar el comportamiento, siempre debe encontrar una manera de expresar claramente el WIIFM. Escribirlo es el mejor método para estar seguro de que ha identificado los beneficios que recibirá al hacer el cambio. Sin un beneficio reconocido, un WIIFM completamente expresado, es casi imposible alterar su comportamiento.

Esto también se aplica a aquellos que puede administrar. Desde el principio, transmita el WIIFM de cualquier tarea y no perderá el tiempo explicando por qué se debe hacer algo.

información, deberes y eventos que abruman a las personas todos los días, el tiempo se ha convertido en un bien mucho más valioso. Tratar su uso del tiempo en términos de valor financiero y retorno tiene un sentido eminente (y medible). Después de todo, la gente *gasta* tiempo, ¿no?

Como ejemplo de cómo funciona este sistema, las tareas imaginarias enumeradas a continuación representan un espectro de "valor" que se extiende desde tener una "remuneración alta" hasta una "remuneración baja". El rendimiento puede no ser siempre financiero, porque hay muchos otros tipos de valor a considerar aquí: emocional, social, práctico, placentero, etc. Piense en cómo vería cada uno: pago alto, pago medio o pago bajo:

- Obtenga \$ 200 de un cajero automático: solo tiene \$ 20.
- Redactar una carta de reclamación a una cadena hotelera.
- Organice su área de oficina en casa.
- Pagar las facturas vencidas.
- Devolver una llamada de una organización benéfica a la que no desea donar.
- Compre un refrigerador nuevo.
- Escuche emocionado a su cónyuge hablarle de algo que realmente no le interesa.
- Hable con un vecino para que coconstruya una cerca entre sus propiedades.
- Ir de compras al supermercado para la cena familiar.
- Devolver tres llamadas telefónicas de amigos.

- Leer un artículo de revista sobre Hawái. Estás pensando en vacacionar allí.
- Asista a un seminario vespertino sobre planificación financiera personal. Aún no estás registrado.
- Escuche a su hija adolescente quejarse de no llevarse bien con sus amigos.
- Devolver una llamada de alguien que no conoce. (Tú tampoco sabes de qué se trata.)

No fue fácil priorizar esta lista imaginaria, ¿verdad? Esto trae a casa el hecho de que sus reacciones emocionales y el contexto de cada acción afectan su decisión.

Como dijimos, sin embargo, *Planificación* tiene que ser lógico. Si bien al principio puede pensar que comprar comestibles es una prioridad más alta que ir al cajero automático, si necesita el efectivo para comprar los comestibles, el cajero automático se convierte en la prioridad más alta. Si completar una tarea depende de terminar primero otra tarea, la última tarea adquiere una mayor prioridad, incluso si, desde un punto de vista aparentemente objetivo, es menor. Y el hecho de que disfrutará leyendo un artículo de revista sobre Hawái no significa que deba hacerlo primero.

Esta lista imaginaria de tareas personales puede traducirse con la misma facilidad en tareas relacionadas con el trabajo. A veces la "recompensa" es obvia. En otras ocasiones, el WIIFM puede no ser tan evidente. Para volver a un ejemplo anterior, es posible que al principio no perciba ningún beneficio al ofrecerse como voluntario para presidir un comité para mejorar las relaciones entre empleados y empleadores en su empresa, pero las soluciones que

UH oh

Una revista realizó un concurso de "Citas de Dilbert" hace unos años solicitando ejemplos de la vida real de gestión tipo Dilbert. El ejemplo ganador fue de un empleado de Microsoft que citó un memorando que describía el siguiente procedimiento:

1. A partir de mañana, se requerirán tarjetas de seguridad individuales para ingresar al edificio.
 2. El próximo miércoles se tomarán fotografías de los empleados.
- Las tarjetas de seguridad se emitirán dos semanas después.



surgir de ese comité podría tener un efecto en usted personalmente, en caso de que surjan problemas entre usted y sus superiores.

Es sorprendente la frecuencia con la que las personas pueden ser pulcras y ordenadas en su vida empresarial, pero desordenadas y desorganizadas en su vida personal. A veces no se puede evitar: los miembros de la familia pueden alterar su comportamiento de maneras que los colegas de negocios no pueden. Aún así, el sistema de pagos parece especialmente bueno para ilustrar cómo los principios de conducta empresarial pueden proporcionar estrategias para mejorar su vida personal y viceversa.

Un último pensamiento de recompensa: ¿cuánto gana, en dólares y centavos, por hora? A partir de ahora, cuando se dé cuenta de que realmente está perdiendo el tiempo, o dejando que otra persona desperdicie su tiempo, piense en esa cifra por hora y en cómo el valor de su tiempo se está desvaneciendo. Tanto usted como su empresa se benefician del uso más eficiente de su tiempo. Y puede medir ese valor en términos monetarios reales. De hecho, su aumento puede depender de ello.



Listas de cosas que no se deben hacer

El autor Michael LeBoeuf ofrece una idea fascinante que puede servir para liberar el espíritu, así como el tiempo que tanto se necesita. Su idea: crear una lista de "no hacer", que él cree que debería incluir los siguientes tipos de elementos:

- Todos los elementos de baja prioridad, a menos que haya completado correctamente todos los elementos de alta prioridad.
- Cualquier cosa que pueda delegar razonablemente en otra persona.
- Exigencias de su tiempo por parte de otros que son irreflexivas o inapropiadas.
- Cualquier recado que, de ser ignorado, tendrá mínimas consecuencias.
- Cualquier cosa que podría haber hecho por otra persona que la persona debería estar haciendo por sí misma.

Hay una especie de regocijo en escribir una lista de cosas que no vas a hacer. Puedes acumular mentalmente los minutos que vas a ahorrar al no hacerlas. La sensación de libertad que engendra este pequeño ejercicio puede hacer maravillas en el subconsciente e incluso puede reducir su nivel de estrés.

El principio de Pareto

Ciertos números (como π) y formas (como el hexágono y la espiral) de alguna manera se repiten en la naturaleza. Parecen subyacer en el tejido de la realidad misma, en formas que siguen siendo en gran medida incomprensibles, incluso para científicos y matemáticos.

La gestión del tiempo también alberga algo que aflora con misteriosa regularidad: la fórmula 80/20, también

llamado Principio de Pareto.

Un economista italiano,

Vilfredo Pareto, observó en

1906 que el 20% de

Los italianos poseían el 80% de la

riqueza de esa nación. Con el

tiempo, esta relación se ha aplicado

en diversas situaciones y se ha

convertido en una regla de

pulgar: el valor de un pequeño

número de elementos en un grupo

supera con creces el derivado de

los otros elementos.

Principio de Pareto

generalización de que, en cualquier

grupo de artículos, el 80% de los

el valor se derivará del 20% de los artículos. Si

el manual del propietario de un automóvil,

por ejemplo, enumerara 20 características,

puede esperar obtener el 80% de su

satisfacción de la compra de ese automóvil

con solo cuatro de esas características.

Mucha gente usa este principio para sopesar

la importancia relativa de las actividades al

establecer prioridades.



¿Cómo se traduce esto en términos reales? Aquí hay algunos ejemplos concretos y familiares del Principio de Pareto en funcionamiento:

- El 20% del correo recibido rinde el 80% del valor obtenido; el otro 80% del correo es prácticamente inútil.
- El 80% de las ventas de una empresa provienen del 20% de sus clientes.
- El 80% de su tiempo al teléfono lo pasa con sólo el 20% de las personas a las que llama durante el transcurso del año.
- La mayoría de las personas obtienen el 80% del valor que reciben de sus computadoras del 20% de las funciones de la computadora.
- El 20% de los empleados de una empresa toma el 80% de sus bajas por enfermedad.
- El 80% de la ropa que usas regularmente es solo el 20% de lo que cuelga en tu armario.

El Principio de Pareto ofrece una poderosa herramienta para el cambio. Se obtiene más valor del tiempo que dedica a dirigirse al 20 % de sus clientes que del tiempo que dedica al otro 80 %. La lista de marcación rápida de su teléfono probablemente debería actualizarse para tener en cuenta el 20% de las personas a las que realmente llama regularmente. Aquellos que leen sus informes probablemente obtendrán el 80% del valor que les da a partir del 20% de la información.

¿Recuerdas cuando tus padres tenían días en los que no recibían correo? ¿Recuerdas cuando la gente tenía solo tres o cuatro canales de televisión? (Si eres demasiado joven para recordar esto y no puedes creerlo, pregúntale a tus padres o abuelos). Esos eran los días en que el Principio de Pareto tocaba solo la vida de unas pocas personas y de manera limitada. ¿Pero ahora? Considere las siguientes estadísticas:

- Los estadounidenses reciben 15 mil millones de faxes al año; se espera que esa cifra se duplique cada dos o tres años.
- 50.000 libros se publican anualmente en los Estados Unidos.
- El público lector estadounidense tiene alrededor de 11.000 revistas para elegir.
- El sistema de televisión por cable promedio transmite más de 100 canales y la tecnología emergente podría expandirlo a más de 500 opciones.
- Probablemente pasará ocho meses de su vida revisando el correo.

Se ha vuelto imposible mantenerse al tanto de la corriente de información que pasa a nuestro lado. Para mantenerse a la vanguardia, la gente debe volverse selectiva. Deben concentrarse en ese 20% de información que arroja el 80% del valor y rechazar el resto.

Este principio se puede aplicar tan ampliamente que los ejemplos son virtualmente ilimitados. Teniendo en cuenta que el 80 % de su valor para su empresa se deriva casi con certeza del 20 % del producto de su trabajo (y del 20 % del tiempo que pasa en el trabajo), podría considerar buscar formas de mejorar esa proporción. La productividad real, y el avance que muy a menudo la acompaña, bien puede ser una función de descubrir cómo aprovechar al máximo el Principio de Pareto.

Lista de verificación del gerente para el Capítulo 3

- El sistema A, B, C es una forma práctica y familiar de priorizar sus actividades diarias.
- Las fichas, las notas Post-it® o las pizarras magnéticas pueden hacer que el sistema ABC sea aún más flexible.
- Si usted o su empresa están motivados por los resultados, el sistema de inventario es una opción atractiva.
- Tratar el tiempo en términos de pagos de tipo monetario con frecuencia brinda una precisión mensurable a su priorización.
- La fórmula 80/20, o Principio de Pareto, a menudo ofrece ideas inesperadas y fascinantes para reforzar las prioridades.