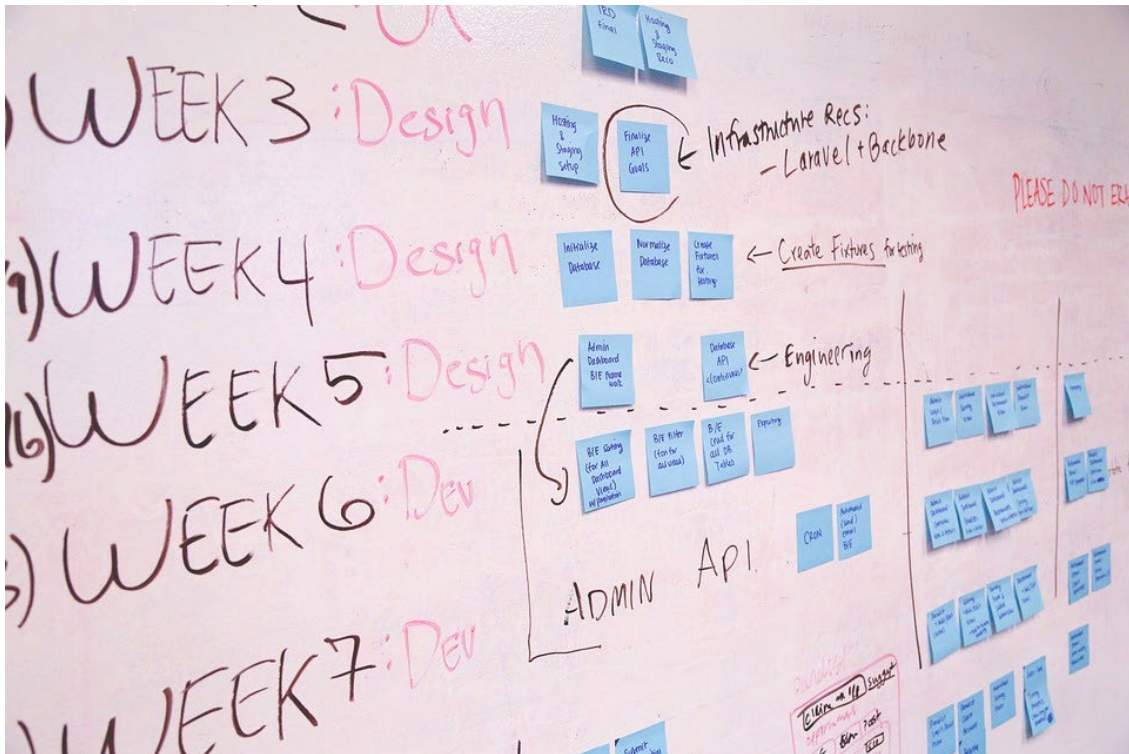


1. A planificación e o traballo por obxectivos



A planificación permítenos dispor do control do tempo de acordo cos parámetros que nós establecemos, e debe dar como resultado a realización das tarefas dunha maneira máis ordenada e áxil. Pódese chegar a pensar que "perdemos tempo" cando nos dedicamos a planificar as cousas, pero a realidade é todo o contrario. A planificación permite que as actividades se poidan desenvolver máis rapidamente e coa orde que nós establecemos de acordo con parámetros que nos son máis beneficiosos.

Calcúlase que un 20% das actividades que facemos durante a xornada non están previstas e, polo tanto, a planificación debe ser flexible para incorporar, ademais do que é obrigatorio e xa temos previsto, todo o que vaia xurdindo durante a xornada .

Á hora de planificar as tarefas, é conveniente seguir as seguintes recomendacións:

- **Preparar a programación das actividades antes de empezar a xornada:** é recomendable facelo ao terminar a xornada laboral, para telo a punto cando empezamos a nova xornada á primeira hora, pero tamén podemos facelo pola mañá para lembrar e ordenar todo o que queremos facer durante o día.

- **Deixar tempo entre actividade e actividade:** ademais das recomendacións que se fan en canto á saúde sobre os descansos e estiramientos que podemos facer durante a xornada laboral, é importante deixar uns minutos para os imprevistos (que seguro que aparecerán) e tamén para chamadas, resposta de correos electrónicos, consultas a compañeiros, etc.
- **Ter a planificación de actividades á vista:** desta maneira lembramos o que temos pendente e podemos facer cambios de priorización.
- **Priorizar:** cando facemos a planificación é importante escribir as actividades seguindo a orde na que queremos facelas. Podemos establecer criterios que nos sexan máis útiles, como as horas de máis concentración ou prever as tarefas máis longas para a primeira hora.
- **Fixar un tempo para cada actividade:** é recomendable indicar o inicio e o final da actividade que temos prevista, incorporando se é necesario, o tempo das pausas, e sempre ser realistas coa previsión.
- **Rematar as actividades que empezamos:** cando deixamos unha actividade a medias durante moito tempo, necesitamos demasiado tempo para pornos novamente ao día.
- **Incorporar a tecnoloxía para axudar a planificar:** ex. calendario de Outlook, Planner, To Do, etc. Tamén podemos incorporar unha das técnicas que se utilizan a miúdo para planificar, que é a do 1%, que consiste en dedicar un 1% da nosa xornada laboral a planificar o que temos que facer. Se traballamos 8 horas (480 minutos) e dedicamos un 1% do tempo, isto suporía unicamente 4,8 minutos ao día, tempo que é totalmente asumible e que nos permitirá pensar e ordenar o noso traballo pendente.
- **Ter datas de vencemento:** debemos prever unha data para a realización e debe ser o máis realista posible, sen precipitación, pero cun ritmo que nos permita manter a ilusión por conseguilos.
- **Ir marcando os fitos conseguidos,** para facernos conscientes dos progresos.



SEGUIR AS SEGUINTES RECOMENDACIÓNS AXUDARANOS A MELLORAR A NOSA EFICIENCIA :

- **Dedicar un tempo a analizar os nosos obxectivos:** trátase de dedicar uns minutos a estudar o que queremos conseguir e como pensamos realizalo, o que contribúe a priorizar tarefas e a poder centrar a nosa atención no que é verdadeiramente importante. Como xa se dixo antes, hai autores que aconsellan empregar a primeira media hora da xornada laboral nesta planificación da xornada, xa que a nosa mente estará a pleno rendemento despois do descanso, mentres que outros propoñen facelo xusto ao final da xornada do día anterior, para comezar o día coas cousas claras e evitar as distraccións.
- **Facer unha lista de tarefas:** a elaboración dunha lista de tarefas permite que o noso cerebro se centre en cada acción, sen ter lembrar cal é o seguinte paso. Ademais, esta técnica ofrécenos unha visión global e concisa dos nosos obxectivos, o que tamén aumenta a eficacia. Porén, hai que ter coidado de non obsesionarnos con borrar tarefas, xa que isto levará a priorizar cuestións sinxelas e rápidas, e deixaremos fóra outras máis complexas pero tamén máis importantes. Veremos isto cando falemos de priorización.
- **Reservar tempo para os obxectivos máis importantes:** non abonda con poñer unha tarefa na axenda; é tamén conveniente decidir como e cando a imos facer, reservando este tempo para facelo. Deste xeito evitamos caer nun aprazamento indefinido ou sufrir interferencias durante o seu desenvolvemento.
- **Dividir os proxectos ou tarefas máis complexas:** ante un obxectivo a gran escala podemos sentirnos saturados e optar por avanzar noutras tarefas máis sinxelas pero menos importantes. Para que isto non ocorra, podemos segmentar unha tarefa ou

- proxecto máis grande en obxectivos máis pequenos e alcanzables, e levalos a cabo paso a paso.
- **Asignar tarefas para mellorar a eficiencia:** un dos erros máis habituais no ámbito laboral é pensar que se nos dedicamos persoalmente a unha tarefa tardaremos menos que se a encomendamos a outra persoa. Aínda que as primeiras veces hai que dedicar máis tempo a ensinar e explicar como facer algo e vixiar o resultado, a medio prazo o empoderamento das persoas colaboradoras aforra moito tempo e esforzo.
- **Programar reunións:** moitas persoas consideran que unha das maiores distraccións no desenvolvemento das súas funcións profesionais é realizar demasiadas reunións na oficina. Porén, o problema non reside no encontro, senón na execución e desenvolvemento. Se as planificamos correctamente, identificando os temas que abordaremos, o obxectivo que queremos acadar e as preguntas que debemos facer, adiantándoas con antelación, estas postas en común axudan a xerar equipos de alto rendemento.

2. A priorización de tarefas: a urxencia e a importancia

Unha vez xa definimos cales son os nosos obxectivos (actividades, traballos, previsións, etc.), sabemos que non podemos facelos todos á vez, e que se require unha orde. Farémolo mediante o establecemento de prioridades.



2.1. Vantaxes de priorizar

A priorización das tarefas é un elemento esencial: temos que saber que temos que facer primeiro e por que. Temos que pensar que, cando facemos unha tarefa, esta debe ser única e debemos estar concentrados para facela ata que a acabamos. As tarefas que quedan interrompidas representan unha perda de tempo importante, porque temos que volver atrás a lembrar o que fixeramos e seguir o fío desde o punto exacto onde o deixamos.

Para priorizar unha tarefa, terémonos que centrar nas que son realmente importantes ou necesarias e tentar separalas das que non representan un valor engadido. Neste caso, teremos que valorar se realmente se teñen que facer e son necesarias, se se poden delegar noutras persoas ou equipos, ou se se poden reconducir e agrupalas.

Finalmente, o elemento esencial para facelas é determinar a urxencia ou a importancia da actividade.

2.2. Ferramentas para determinar a urxencia e a importancia

En primeiro lugar, imos empezar por facer unha distinción entre o que é a urxencia e a importancia neste contexto

- Urxencia: maior ou menor prontitude con que se leva a cabo unha tarefa.
- Importancia: grao de contribución das tarefas para conseguir realizar as responsabilidades do posto.

Imos ver unha das ferramentas máis empregadas e contrastadas:

A MATRIZ DE EISENHOWER

A matriz de Eisenhower non nos vai dicir o que é urxente ou importante, xa que é unha ferramenta de xestión do tempo. O urxente ou importante decídeo un mesmo e depende das persoas, situacións ou etapas concretas. Para poder facer uso da matriz de Eisenhower, hai que clasificar as tarefas segundo a importancia e a urxencia.

Non hai unha solución única, todo o mundo ten as súas propias prioridades e urxencias, pero as urxencias moitas veces están condicionadas pola falta de organización.

Para elaborar a matriz de Eisenhower, teremos que facer catro cuadrantes e clasificalos coas letras A, B, C e D. Da intersección do catro opcións obtemos a seguinte clasificación:

1. **Tarefas preferentes (tipo A).** Son moi urxentes e moi importantes; teñen absoluta preferencia e requiren atención inmediata. Se se produce unha crise importante, haberá que aprazar as demais tarefas.
2. **Tarefas secundarias (tipo B).** Son importantes pero non urxentes. Cómpre dedicarlle tempo suficiente ás actividades deste cuadrante para evitar que se convertan en elementos do cuadrante anterior. Temos que decidir cando facelas e programalas.
3. **Tarefas delegables (tipo C).** Moi urxentes e pouco importantes; asociadas normalmente a imprevistos. Algunhas destas actividades poden non achegar ningún valor. De feito son obstáculos que se atopan entre nós e os nosos obxectivos. Se é posible, hai que asignalas ou reprogramalas.

Se outra persoa xera tarefas do cuadrante 3, debes evitar parar constantemente e destinalle un tempo acordado ás persoas que precisen da túa axuda. Deste xeito, podes resolver todos os problemas á vez, sen interromper constantemente a concentración (por exemplo, nun horario acordado para as consultas).

4. **Tarefas opcionais (tipo D).** Pouco urxentes e pouco importantes: son as tarefas non incluídas nos apartados anteriores. Son os evidentes ladróns de tempo e deben evitarse na medida do posible.

TAREFAS	moi urxentes	pouco urxentes
moi importantes	Tarefas A Hai que ocuparse das tarefas que se indican neste espazo inmediatamente, sen dilación, pero sen instalarse permanentemente nesta zona.	Tarefas B Aínda que as tarefas deste espazo poden esperar, é conveniente levalas a cabo antes de que se convertan en urxentes; polo tanto, débense priorizar tras as tarefas moi importantes e urxentes. Este é o espazo que permite ter unha mellor visión de futuro e da calidade da dirección.
pouco importantes	Tarefas C Existe o risco da tiranía do urxente. Dado que estas tarefas non teñen unha importancia significativa, débense buscar medios para facelas rapidamente (apoio, colaboración, etc.)	Tarefas D Son tarefas que, en xeral, hai que evitar.

Mirando para a táboa, normalmente deberíamos movernos na zona do cuadrante B, é dicir, facer as tarefas de maneira constante e planificada.

Non debemos deixar que os traballos cheguen á data límite e se convertan en tarefas urxentes, sen marxe para facer rectificacións ou melloras, e que nos comporte un estado de tensión continua. Debemos evitar traballar baixo presión constante, porque leva ao esgotamento e á posibilidade de cometer moitos erros.

Con respecto ao cuadrante C, son actividades que son urxentes para a necesidade de resolvelas rapidamente, pero non son relevantes por si mesmas; por exemplo, unha visita imprevista que se debe atender pero que podería ser planificada noutro momento, chamadas, etc. Supoñen que se deben facer nun curto prazo de tempo e, a miúdo, obriga a cambiar dun traballo a outro para atender esta necesidade de resolución inmediata.

Finalmente, o cuadrante D inclúe funcións ou tarefas que deberíamos revisar e planificar no tempo, pero que non teñen habitualmente un prazo de resolución asociado (podémolo regular nós) e non teñen unha importancia relevante (limpar correos antigos sen incidencia, ordenar a mesa, etc.). Hai que distinguir o que non habería que facer (traballo obsoleto) e o que podemos facer noutros momentos, pero sen caer na procrastinación.

Recomendacións:

- a. Dedicar a primeira parte da mañá á tarefa máis importante, ao que supón un esforzo maior ou ao que máis che custa, verás que en canto te desfás del, o día transcorre doutro xeito e xa non vas ter esa carga mental.
- b. Tenta desconectarte das canles dixitais (correo electrónico, páxinas web...) para poder traballar especificamente nesta tarefa tan importante.
- c. Para ser máis eficiente, traballa por lotes, agrupando tarefas similares para facelas todas xuntas. Por outra banda, cando teñas tarefas grandes e non sabes por onde comezar, intenta dividilas noutras máis pequenas que vaias abordando pouco a pouco, xa que son as principais culpables da procrastinación, é dicir, do feito de aprazar as tarefas que deberías facer agora.

3. Os ladróns do tempo



Os ladróns de tempo son asuntos que se presentan na nosa xornada laboral sen previo aviso. Non adoitan ser moi importantes pero conseguen distraernos das nosas prioridades durante un tempo, ás veces bastante longo. Perturbarán a nosa concentración porque aparecen de forma inesperada.

Isto leva ao chamado "efecto folla de serra": sempre que nos mergullemos de novo no noso traballo, despois tardaremos un pouco máis en centrarnos de novo na actividade que estabamos a facer.

No caso das persoas que traballan a distancia, o número de problemas inesperados que poden xurdir durante a xornada de traballo ten posibilidades de aumentar significativamente, aínda que hai outros que tamén poden desaparecer. Nestes casos, cómpre facer máis énfase á hora de xestionar o noso contexto: con quen compartimos o espazo, como conseguimos a privacidade que podemos necesitar en determinados momentos, como facemos saber a outras persoas que non queremos interrupcións, etc.

3.1. Ladróns internos

Denominamos "ladróns internos" aos que están asociados á personalidade de cada un e, xa que logo, están directamente relacionados cos hábitos persoais.

É importante reflexionar sobre nosa propia personalidade e, polo tanto, sobre que hábitos temos, xa que dúas persoas diferentes terán ladróns internos diferentes; por este motivo é necesario identificar os nosos e poder establecer accións eficaces para facerlle fronte.

Neste sentido é importante ser conscientes das funcións que desenvolvemos dentro das organizacións, xa que algunhas veces os mesmos hábitos persoais poden afectar negativamente o desenvolvemento dalgunhas tarefas (e polo tanto poderían ser considerados un ladrón interno), e poden supor, noutros casos, unha vantaxe para alcanzar os obxectivos planificados.

A continuación, enuméranse algúns ladróns internos a modo de exemplo:

- Non ter uns obxectivos definidos de traballo para realizar.
- Non planificar o traballo cotiá de forma estruturada.
- A falta de datos á hora de iniciar novos proxectos ou actividades.
- A tendencia a querer facelo todo demasiado perfecto en temas urxentes.
- Non ser capaces de tomar decisións cando corresponde.
- Non dispor dunha orde tanto física como cronolóxica, que fai que moitas veces teñamos varios temas abertos á vez e non acabamos de pechar ningún.
- Ser incapaces de delegar tarefas que non se corresponden co noso cargo ou posición na organización.
- Resistirnos aos cambios organizativos ou de funcionamento.
- A ineptitude para dicir "non" ou o feito de estar sempre dispoñibles para todos.

3.2. Ladróns externos

Ademais dos ladróns internos que vimos no apartado anterior, hai unha serie de variables, extrínsecas a nós mesmos, que poden exercer unha influencia directa na consecución das metas establecidas e que de maneira directa poden afectar á nosa planificación.

Estas variables, coñecidas como "ladrons externos", dependen das condicións do noso posto de traballo, da contorna na que nos movemos, do persoal que nos rodea e do lugar que ocupamos na organización ou do tipo de traballo que pretendemos facer.

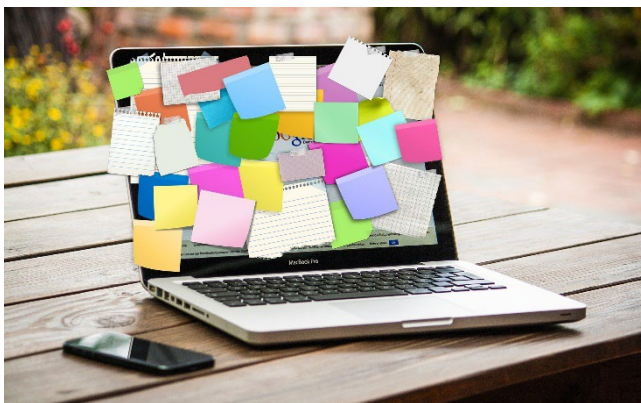
A continuación enuméranse algúns destes ladrons externos:

- Recibir chamadas telefónicas imprevistas ou inutilmente longas.
- Ter que dar as mesmas instrucións de maneira repetitiva.
- Recibir visitas imprevistas.
- Dedicar demasiado tempo en reunións interminables ou mal preparadas.
- Ter que facer xestións excesivamente burocráticas.
- Xestionar o correo electrónico inapropiadamente.
- Facer outras funcións ou tarefas non propias do noso traballo.
- O feito de traballar con determinadas tipoloxías de compañeiros ou xefes.

3.3. Recomendacións para evitar os ladrons do tempo

Ante a aparición dos ladrons do tempo, debemos ter mecanismos para combatelos e evitar que afecten ás nosas planificacións.

A continuación expónse a modo de exemplo algunhas reflexións que poden axudar:



→ Ante **a falta de organización** :

- Lembrar que as cousas non se perden, simplemente están fóra do seu sitio.
- Ter na mesa só o que é necesario, por exemplo, os proxectos activos ou os recursos máis utilizados.
- Dispor de bandexas de entrada e de saída de tarefas para evitar acumulacións inadecuadas.
- Limitar ou optimizar o fluxo documental ou administrativo nas xestións que facemos.
- Ter arquivos organizados que faciliten a procura de documentación.
- Practicar o principio dun lugar para cada cousa e cada cousa no seu sitio.

- Aplicar os conceptos de importancia e de urxencia na xestión de tarefas.
- Entregar os documentos (ou correos electrónicos) ás persoas a quen corresponda xestionalos para evitar xestións innecesarias.
- Facer copias de seguridade pero evitar copias ou duplicados innecesarios

→ Fronte aos **contactos sociais** :

- Lembrar que as persoas, ademais de necesidades económicas, tamén teñen necesidades de carácter social, polo que hai que recoñecer e aceptar os contactos sociais no traballo pero evitar que se convertan nun ladrón do tempo. Ter presente que o problema xorde cando a frecuencia e a duración superan os límites razoables.
- Establecer límites temporais aos tempos de descanso, os cafés, etc.
- Evitar ser interrompido ou interromper os outros.
- Dispor de tempo sen interrupcións e protexer ese tempo.
- Illarse para desenvolver algunhas tarefas.

→ Ante **visitas inesperadas** :

- Dispor dun filtro, se é posible, que xestione esa aparición non prevista
- Establecer horas fixas para consultas e horas en que non se poida ser interrompido.
- Desculparse por non poder atender a visita e establecer unha nova cita apelando a unha urxencia, imposibilidade, etc.
- Manifestar as limitacións temporais desde o comezo.
- Ter un reloxo sobre a mesa.
- Permanecer de pé, ou ir cara á porta cando se queira terminar a visita.
- Utilizar a comunicación non verbal: mirar o reloxo, facer xestos de impaciencia, etc.
- Ser breve nas respostas.
- Se a visita é dun compañeiro, ir ao seu despacho en lugar de recibilo no propio.
- Formar aos colaboradores para que resolvan as cuestións nas que non é necesaria a intervención do superior.



→ Ante o mal **uso do correo electrónico ou redes sociais**:

- Non utilizar o correo electrónico para situacións que requiren un acordo rápido (día e hora para unha reunión); empregar o teléfono e a axenda.
-
- Describir o asunto de maneira breve e clara.
- Utilizar a negra para resaltar os conceptos, mellor que as maiúsculas
- As mensaxes que necesariamente son longas é mellor achegalas como arquivos adxuntos.
- Utilizar o correo electrónico con persoas que falan moito por teléfono.
- Comprobar o correo regularmente, e non constantemente
- Evitar as distraccións xeradas por diferentes canles de comunicación. Unha boa práctica é desactivar as notificacións emerxentes, xa que dispersa a atención e fará que se salte dunha cousa a outra, levando fóra as túas prioridades.

En definitiva, identifica quen son os ladróns do teu tempo e busca o xeito de minimizalos.

Esta unidade está elaborada empregando os seguintes materiais:



- Teletraballo Seguro. Institut Valencià d'Administració Pública
- Materiais de teletraballo da Escola Superior de Administración Pública de Cataluña
- Guía do traballo en remoto para a Administración da Comunidade de Castela e León

- Materiais do web: teletraballar na Xunta de Galicia