

# Gestión Eficaz del Tiempo 2013



# Gestión Eficaz del Tiempo

**2013**

Autores: Pablo Pérez Ortuño



---

# GESTIÓN EFICAZ DEL TIEMPO

---

Curso Online. Manual del alumno.

---

## INTRODUCCIÓN

---

***“Somos dueños de nuestra productividad en la misma medida que somos dueños de nuestro tiempo y existen una serie de técnicas que pueden ayudarnos”***

*Marc Mancini*

Este curso, tiene ante todo la pretensión de ser útil. Ayudar a cada alumno a utilizar mejor su tiempo, a ser más eficaz e incluso más feliz.

El objetivo ahora no es tanto permitirle que trabaje más, sino que lo haga mejor, que controle y dirija su vida y que sea más feliz, sabemos que, afortunadamente en igualdad de condiciones un profesional más feliz es más eficaz.

Según José María Acosta Vera “la ayuda más eficaz que he recibido en este aprendizaje incesante de estos años ha sido, sin duda, la de los quince mil asistentes a mis seminarios, que me actualizan permanentemente sobre los problemas que soportan, y sobre todo acerca de qué soluciones les funcionan”.

Este curso va dirigido a un alumno acelerado, un alumno que con toda probabilidad le falta tiempo para todo. Porque si algo tenemos todas las personas en común sin importar nuestra posición social, profesión, raza,... es de que disponemos al día de la misma cantidad de tiempo: 24 horas, sin embargo, hay personas que en ese tiempo son capaces de completar muchas tareas y a otras simplemente “les falta tiempo”. ¿Dónde está por tanto la diferencia entre unas personas y otras? Pues creo que la respuesta está en cómo administran su tiempo cada una de ellas.

Esta cuestión, por otro lado, es un tanto delicada, ya que hablar de hábitos de trabajo y por tanto de gestión del tiempo, alguien puede interpretar que lo que realmente se piensa de ella es, que no trabaja adecuadamente. De ahí que este curso le ayudará a conocer alguna de las técnicas y la forma de aplicarlas para que su vida, como dice Marc Mancini, se vuelva más productiva y por tanto uno sea más feliz.

A continuación explicamos la estructura del curso:

El curso está compuesto de seis unidades, cada una de ellas se refiere a un área de estudio. Tras leer cada unidad tendrás a tu disposición un resumen que te permitirá esquematizar y recordar el contenido de la misma.

Durante el estudio de cada unidad y a la finalización de la misma, deberás realizar las evaluaciones y prácticas que se propongan. Con estas prácticas, tu tutor determinará la evolución que has conseguido, informándote de los resultados obtenidos. De esta manera, tanto tú como tu tutor, podréis comprobar que el curso se desarrolla tal y como se espera.

Bienvenidos a todos y todas y ánimo con el curso. Te deseamos mucha suerte y que obtengas un resultado positivo.

Gracias por participar.

---

---

## Unidad 1.- CONCEPTOS BÁSICOS

---

---

*“El tiempo es nuestro activo más valioso, a pesar de que tendemos a desperdiciarlo, matarlo y gastarlo en vez de cuidarlo e invertirlo”*

Jim Rohn

---

### 1.1.- La falta de tiempo y cómo superarlo.

---

En realidad éste es uno de los problemas que más aquejan a nuestra sociedad, se trate del campo que se trate, amas de casa, estudiantes, funcionarios, empleados de una fábrica, directivos... No importa la profesión que tengamos, siempre nos aqueja la llamada falta de tiempo y de este mal padecemos todos aquellos que no podemos organizar debidamente nuestro tiempo, un tiempo que deberíamos invertirlo para obtener un máximo beneficio en lugar de gastarlo.

#### **REFLEXIÓN:**

¿Te sugiere algo esta frase?

“Los días son costosos. Cuando gastas uno, tienes un día menos para gastar por lo tanto, debes estar seguro de que uses tu tiempo sabiamente”.

Una de las cosas que nos diferencia más claramente de otras culturas, ya sean de otras épocas o de países menos desarrollados, es esa sensación de escasez de tiempo de un recurso que sin embargo es universal (todo el mundo dispone de él) y limitado, que siempre nos parece insuficiente y que resulta imprescindible para cualquier aspiración, ya sea personal/profesional.

Decimos que nadie tiene suficiente tiempo y sin embargo todo el mundo tiene todo el tiempo que hay. ¡Ésta es la gran paradoja del tiempo!

En buena parte, cuidar de nuestra salud, triunfar personal/profesionalmente o simplemente tratar de ser feliz acaban siendo cuestión de tiempo, de más tiempo del que parecemos tener. Es probable que sean esa conciencia del tiempo y esa habilidad de usarlo eficazmente las características que distinguen claramente a los triunfadores, sea cual sea el puesto de trabajo que ocupen o profesión que desarrollen.

En algunas ocasiones, pensamos que muchas de las personas que tenemos a nuestro alrededor tienen tiempo para todo y nos preguntamos ¿Sabrán aprovechar el tiempo mejor que yo? ¿Cómo puede organizarse para hacerlo todo?

Nos dice Rodrigo del Campo en un artículo publicado ya en 1999 “formamos parte de una cultura que nos empuja a hacer demasiadas cosas, a tomar demasiadas responsabilidades y a decir que sí a demasiadas oportunidades” y sigue diciendo “nuestra desorientación es paradójica porque nos hemos rodeado de aparatos tecnológicos que se supone que deberían ahorrarnos tiempo”.

A continuación proponemos unos consejos prácticos, directos y efectivos que surgen del sentido común más elemental y primitivo.

Pese a que cada persona tiene unas prioridades y unas responsabilidades diferentes y que por tanto, no existe una varita mágica para solucionar las cargas del trabajo y su distribución en el tiempo, sí hay algunos consejos que ayudan a hacerlo.

Estos consejos no son tecnológicos, sino que son prácticos y concretos, de fácil aplicación en tu quehacer diario. Consejos útiles para responder a tus obligaciones profesionales, sin olvidar familia, amigos y salud.

### Se basa en los siguientes consejos:

- 1.- Debe establecerse un horario laboral. Debes marcarte a qué hora comenzarás a trabajar, a qué hora paras para desayunar, a qué hora vas a comer y a qué hora acabarás de trabajar. Ya tendrás tiempo de corromperlo más adelante si es absolutamente necesario (cambio en tu horario de trabajo o circunstancias urgentes). Veamos un ejemplo: mi horario de trabajo comienza a las 8 de la mañana, paro para desayunar a las 11, salgo para comer de 2 a 3 y mi jornada termina a las 6 de la tarde.
- 2.- Una vez establecido tu horario de trabajo, empieza la primera previsión. Llega a las ocho menos cuarto y aprovecha estos quince minutos para planificar el día. Eso sí, la planificación debe ser tranquila, como si te hicieras un traje a medida. Debes sentirte cómodo durante toda la jornada. Debes mirar que sea un poco grande por si se encoge. Debes contar más tiempo del necesario para cada tarea para dar espacio a las interrupciones, a los conflictos y retrasos habituales de la jornada laboral. Pero toma el horario con fuerza, sin dejar de hacer lo previsto por urgencias que no sean reales.
- 3.- Antes de finalizar tu horario de trabajo (unos 10 minutos), aprovéchalo para revisar lo que dejas pendiente para el día siguiente, haz un listado de estas tareas y fija un orden de prioridades. Ten a mano esta lista cuando planifiques a primera hora de la mañana las tareas del día, siguiendo un orden similar. En cinco minutitos posiblemente lo hayas revisado todo.

- 4.- Fijar plazos largos para cualquier tarea permite asegurarse el cumplimiento del plazo aunque haya retrasos imprevistos.
- 5.- Dividir los trabajos grandes en tareas manejables, estableciendo un horario para cada tarea y reduciendo paulatinamente el alcance del proyecto, permite conseguir cualquier cosa y con menos estrés que si se quiere hacer todo a la vez.
- 6.- Para hacer un seguimiento de tus progresos, debes tener a mano la programación, agenda y calendario de cada uno de los proyectos de largo alcance que tengas que hacer. Si hay imprevistos que retarden la fecha programada prevista, tenerlo controlado te permitirá ver si se puede acelerar las actuaciones posteriores para cumplir el plazo de finalización.
- 7.- Si puedes, delega. Y decimos si puedes porque quizás estás solo en tu puesto de trabajo o tienes subordinados pero no sabes cómo delegar el trabajo, porque crees que es demasiado difícil de explicar lo que haces, o crees que lo harán mal y lo tendrás que repetir tú. Pero si puedes delegar, si no te crees imprescindible, la delegación es necesaria. Empieza con las tareas rutinarias, aquellas tareas que toman mucho tiempo, que son repetitivas y, en consecuencia, fáciles de aprender. Perderás unos minutos enseñando a hacerlo y controlando el trabajo, pero ganarás unas horas para hacer otras cosas a medio y largo plazo.
- 8.- Agrupa las tareas según las capacidades requeridas para hacerlas. Los trabajos más complejos deben hacerse en aquellos momentos del día en que los niveles de energía y atención están más activados y, a poder ser, coincidiendo con los momentos en que haya menos interrupciones de lo que es habitual (en la mayoría de casos, esto se produce a primera hora de la mañana o al terminar la tarde). Las menos complejas y rutinarias en aquellos momentos del día en que es más difícil concentrarse. La clave está en identificar tus horas de mayor rendimiento y programar el trabajo en consecuencia.
- 9.- Estate atento a los cambios y piensa, siempre que puedas, en maneras nuevas de hacer el trabajo. A veces, la rutina nos empuja a hacer el trabajo siempre de la misma manera y, quizás, hay alguna forma más sencilla de hacerla.
- 10.- Perder diez minutos del domingo para planificar la semana también ayuda mucho. Seguro que hay imprevistos que demandan tu atención, pero seguro que muchas de las cosas que hayas pensado hacer, las harás. Y recuerda: antes de actuar, reflexiona. Siempre que encuentres algún fallo en el trabajo, lo mejor es que lo anotes en un documento, que concentres los posibles fallos y que los recuperes conjuntamente en el momento de planificar la próxima jornada laboral. Te ahorrarás fugas de tiempo en tareas repetitivas y ayuda a fijar el trabajo.

### 1.2.- El tiempo perdido

Se nos pregunta con frecuencia: “¿qué es una pérdida de tiempo?”, la verdad es que sólo uno mismo puede determinarlo, cualquier cosa puede ser una pérdida de tiempo. Perder el tiempo significa, simplemente, hacer algo que es menos importante que otra cosa que se pudiera hacer en su lugar. La importancia está siempre determinada en función de los objetivos. Lo que para uno es pérdida de tiempo, para otro puede ser un rato espléndidamente aprovechado. Hacer un trabajo poco útil puede ser una pérdida de tiempo. Realizar una tarea distinta de la que nos han solicitado por malentender las instrucciones debida a las prisas, posiblemente es el modo más frecuente de perder el tiempo. Y echarse una siesta puede ser muy provechoso si el objetivo es descansar o recuperarse para una actividad posterior.

Cabe pensar que perder el tiempo es simplemente hacer algo de lo que luego nos arrepentimos. De modo que la clave del éxito de cualquier persona es el modo en que administra su tiempo, porque lo que acaba contando al final no es lo mucho que se ha trabajado en una determinada actividad sino el trabajo terminado, son estos resultados lo importante y no el tiempo que se ha utilizado para alcanzarlo.

La eficacia sólo se puede alcanzar mediante una correcta administración del tiempo del que se dispone.

La mayoría de nosotros solemos perder del orden de 3 horas al día, obviamente no se trata de una pérdida voluntaria. Si así fuera sería más fácil resolverlo. La mayor parte de esta pérdida de tiempo es, por supuesto involuntaria e incluso inconsciente.

Sólo al revisar cuidadosamente lo hecho podemos percibir la inadecuación o la falta de rentabilidad del modo en que hemos empleado el tiempo. Hemos perdido parte de nuestro tiempo a causa de hábitos que quizás resultan inadecuados de actividades desarrolladas con una perfección innecesaria o que ni siquiera hubiera resultado necesario realizar. Hemos empleado mal nuestro tiempo porque nos hemos olvidado de nuestros objetivos, de nuestras prioridades, porque no hemos planificado o porque no hemos respetado las previsiones establecidas.

#### **REFLEXIÓN:**

Una vez leídas estas explicaciones, ¿qué expresión te parece más adecuada?.

**“El tiempo perdido” o “¿El tiempo perdido?”**

No es fácil hacer una valoración exterior de lo que debe o no hacer una persona, esta tarea es exclusivamente cuestión de interpretación del dueño de ese tiempo.

La reacción habitual ante esta sensación de necesidad de tiempo es, trabajar más horas o trabajar más deprisa. Una y otra solución acarrear inconvenientes, porque llevan consigo de modo inevitable el error por un lado y del estrés por otro.



### 1.3.- Eficiencia, eficacia y efectividad.

Hoy en día el dinamismo mundial exige a las entidades, tanto públicas como privadas, un alto nivel de competitividad, obligando mayor capacidad de respuesta en función a la información generada. Constituir vigencia y preferencia social en el mercado local, nacional e internacional, debiera ser prioridad, en el entendido de contarse con calidad en los productos y servicios, eficiencia en los recursos humanos y tecnología punta en el equipamiento.

En el ámbito profesional los términos de **eficiencia, eficacia y efectividad** son frecuentemente utilizadas. Sin embargo, la interpretación de los mismos, se somete a interpretación interesada, especialmente cuando se cree que la instrucción ha sido bien entendida.

Alegremente, oímos decir frases como “qué eficiente es esa persona” o “usted es una persona muy eficaz”. Lo curioso también, es que no existe una definición concreta para el uso adecuado de estos términos, tanto es así que hoy en día, están siendo analizados y debatidos dentro de un contexto de reflexión en muchas entidades, donde el nivel de competitividad se hace más evidente.

En términos generales, para quienes desarrollan procesos de calidad la Eficiencia se refiere a la relación existente entre esfuerzo y resultado. Se entiende que un resultado obtenido es producto del esfuerzo desarrollado. Si se obtiene más resultados de un esfuerzo determinado, se habrá logrado una eficiencia. Ahora bien, si se puede obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, se habrá incrementado la eficiencia. En otras palabras, la Eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez debe implicar calidad al hacer bien lo que se hace.

**Dicho de otra forma, la Eficiencia es la habilidad para conseguir cosas con la menor inversión posible de recursos. Se centra en el método, en el mejor sistema y el tiempo más corto para hacer bien lo que se hace. Se centra en cómo hacer las cosas.**

No obstante, “NO BASTA” con ser únicamente eficientes, se necesita aún de otra cualidad que complemente la calidad de los resultados, hoy en día se busca también la eficacia. Cuando se alcanzan metas u objetivos decimos que se es **Eficaz**.

Dicho de otra forma, la Eficacia es la habilidad para alcanzar los objetivos que se establecen con la menor inversión posible, a la vez que el uso inteligente de recursos. Entonces, **la Eficacia está relacionada con los resultados en relación al cumplimiento de metas y objetivos**. Por ello, para ser eficaz se deben priorizar tareas en orden de prioridad, que contribuyan al logro de objetivos y metas previstas, asegurando que valga la pena lo que se haga y que conduzca a un fin determinado.

La falta de eficacia no puede ser compensada con la eficiencia por grande que sea ésta, ya que no hay nada más inútil que hacer eficientemente algo que no tienen ningún valor y que no contribuya en nada. Por eso, es necesario preguntarse si lo que se hace contribuye a algo importante en la entidad.

**Ser eficiente es hacer las cosas correctamente.**

**Ser eficaz es hacer las cosas correctas.**

**La eficiencia es condición necesaria pero no suficiente para ser eficaz**

Eficiencia	Eficacia
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en los medios (Medios)</li> <li>- Hacer las cosas correctamente</li> <li>- Tendencia perfeccionista</li> <li>- Resolver problemas</li> <li>- Ahorrar gastos</li> <li>- Cumplir tareas y obligaciones</li> <li>- Capacitar a los colaboradores</li> <li>- Reglamentario</li> <li>- Focalización en la "tarea"</li> <li>- Enfoque reactivo (del pasado al presente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en los resultados (Fines)</li> <li>- Hacer las cosas correctas</li> <li>- Tendencia chapuza (cumplir plazos)</li> <li>- Lograr objetivos</li> <li>- Crear más valores</li> <li>- Obtener resultados</li> <li>- Proporcionar eficacia a los colaboradores</li> <li>- Flexible</li> <li>- Focalización en el "objetivo"</li> <li>- Enfoque proactivo (del futuro al presente)</li> </ul>

Independientemente al logro de la eficiencia y la eficacia es importante también establecer un nivel de satisfacción. Esta satisfacción comprende el uso de un término llamado Efectividad, que hace referencia al nivel de satisfacción logrado para la realización y/o resultados de actividades realizadas, más aún cuando llega al ámbito social. La Efectividad tiene su relación con la eficiencia y la eficacia, cuando de forma austera y objetiva se logran resultados de utilidad para la entidad y la sociedad.

Dicho de otra forma, la efectividad se alcanza en todas las áreas de la vida cuando aplicamos en ellas el equilibrio entre los resultados (Grado de eficacia) y la forma en que utilizamos los recursos para obtenerlos (Grado de eficiencia).

**En la combinación y equilibrio de la eficiencia, eficacia y efectividad radica en buena parte el éxito de las personas en el resultado de sus funciones.**

¿Cuándo se alcanza un alto grado de Efectividad?

Cuando un profesional mide sus resultados no puede hacerlo únicamente en términos de eficacia, pues el fin último de los recursos no es la simple generación de productos o servicios a buenos costos, sino maximizar la satisfacción de las necesidades de la gente que utiliza aquellos productos o servicios.

Trabajar con efectividad, implica una correcta gestión de los recursos disponibles y alcanzar resultados sin costos adicionales, con calidad y con menor desgaste, ya que se disminuyen los procesos, optimizando además el tiempo con el que contamos.

Por tanto, y de acuerdo con lo anterior, una de las necesidades primordiales es buscar que los profesionales sean más EFICIENTES, EFICACES y EFECTIVOS, mediante el cumplimiento de las metas y objetivos.



### 1.4.- Cansancio, rendimiento y motivación.

---

#### CANSANCIO

El Diccionario de la Lengua Española, define el cansancio como una falta de fuerzas generalizadas que resultan después de haberse fatigado realizando un trabajo intenso. En este caso se trata del cansancio considerado normal y desaparece después de un periodo adecuado de descanso. También se puede definir como una sensación subjetiva de falta de energía física o intelectual o de ambas. El cansancio es una respuesta importante y normal tras un esfuerzo físico, tensión emocional, o carencia de sueño.

El estudio científico del trabajo humano, ha profundizado en los distintos factores que afectan al rendimiento. El cansancio, físico o mental es uno de los más importantes.

A continuación vamos a citar diferentes artículos en los que aparece el cansancio como principal enemigo en la gestión del tiempo.

“... a veces, cuesta trabajo pensar que no podemos hacerlo todo. Muchos tendemos a pensar que somos capaces de realizar un sin número de tareas y olvidamos que somos vulnerables al cansancio y al estrés, que, en última instancia nos imposibilitan llevar a cabo eficientemente nuestras tareas...”.

“...Los desgastes emocionales y las actitudes negativas de los trabajadores repercuten en su desarrollo laboral y en su calidad de vida...”.

“...El rendimiento y la fatiga se correlacionan de manera negativa, es decir, a mayor fatiga menor rendimiento. No obstante, trabajamos frecuentemente bajo situaciones de cansancio...”.

“...Al margen de las mediciones del rendimiento directo del trabajo propiamente dicho, se dispone también de los datos estadísticos de los accidentes provocados por la fatiga, sea en el propio puesto de trabajo, sea en los desplazamientos inmediatos...”.

“...La fatiga o el estado psico-físico están relacionados con el rendimiento profesional. Sheldon definió una curva del “bienestar”, según la cual el bienestar de un trabajador alcanza niveles adecuados en jornadas de hasta siete-nueve horas, cayendo en picado a partir de ahí...”.

“...Estar sometido permanentemente a la tensión de un trabajo acaba generando un cuadro de riesgo en cuanto al equilibrio mental y también en lo referente a la salud física. O, cuando menos, la frustrante sensación de no estar haciendo tantas cosas como uno quisiera. No cabe alcanzar, así, ni el éxito ni la felicidad (si quiera relativa) a la que todo el ser humano se siente con derecho...”.

### **REFLEXIÓN:**

En tu situación, ¿crees que el cansancio es un factor a considerar en tu puesto de trabajo? ¿Cómo afecta a la gestión de tu tiempo?

### **RENDIMIENTO**

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, rendimiento es la proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados.

Se sabe que obtener un buen rendimiento supone obtener buenos y esperados resultados con poco o justo trabajo.



No todo el tiempo disponible tiene el mismo valor para trabajar eficazmente. Es posible establecer una estrategia de mejora en el rendimiento del tiempo de trabajo y aplicar algunas cosas sencillas. Para empezar veremos las relaciones entre tiempo y rendimiento.

### **Tiempo-bienestar de la tarea:**

Vamos a considerar únicamente la relación que se establece entre el horario dedicado a la jornada laboral, el bienestar y el rendimiento.

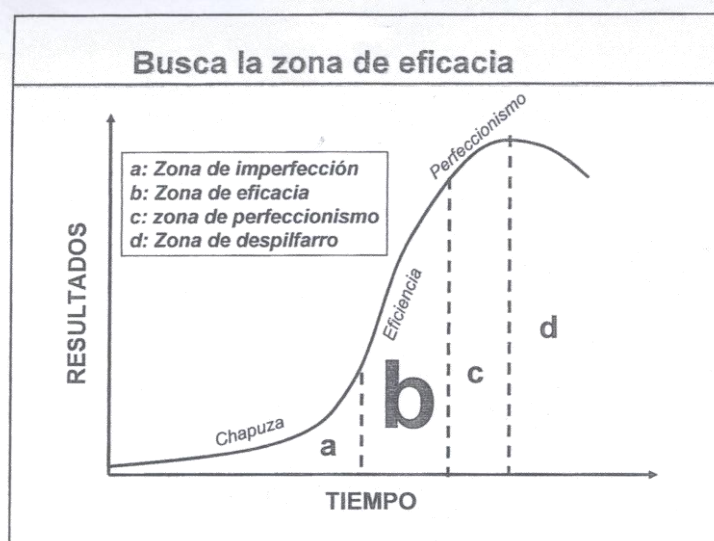
Una parte del sentimiento de bienestar ligado al trabajo depende del tiempo dedicado al mismo. Por un lado, tenemos la sensación positiva de satisfacción ligada a la tarea, y por otro la sensación negativa ligada al cansancio. Pero no todas las tareas producen satisfacción, ni todos los cansancios poseen matices placenteros. Necesitamos estar ocupados para sentirnos bien, pero ese tiempo de ocupación no debe exceder de ciertos límites. El óptimo de tiempo de ocupación para producir bienestar oscila en nuestra cultura entre amplios márgenes dependiendo del tipo de tarea, de los rasgos del sujeto, etc., pero puede situarse entre cinco y nueve horas diarias, de manera general. Por debajo, se puede sentir el tiempo como vacío y, por encima, encontramos la fatiga, reconociendo que parte de la tarea se ha producido bajo los efectos del cansancio y con rendimientos bajos. En cualquier caso, aparecerán sentimientos de malestar que incidirán en la calidad de la tarea.

Para evitar esta situación es necesario tender a no prolongar la jornada laboral más allá de los límites normales, si no es por una situación puntual y justificada. Así como llenar la vida de más contenidos que los estrictamente ligados al trabajo.

### **Cansancio y calidad de la tarea:**

El rendimiento y la fatiga se correlacionan de manera negativa, es decir, a más fatiga menor rendimiento. No obstante, trabajamos frecuentemente bajo situaciones de cansancio. Son muy pocos los que reservan las mejores horas de la jornada, aquellas que proporcionan mayor rendimiento, para las tareas más importantes.

Las curvas características de fatiga-rendimiento ajustadas a una jornada laboral, presentan la misma forma en casi todos los casos. Se comienza, generalmente, con un rendimiento pequeño que crece muy rápidamente en el tiempo, de modo que, en aproximadamente una hora, nos encontramos en el máximo de la curva de rendimiento. La siguiente etapa es bastante plana y estable durante las 2 y 3 horas siguientes. A partir de ahí comienza el descenso, generalmente más pausado que el crecimiento, que expresa la disminución del rendimiento a lo largo de la jornada.



Los descansos o cambios de tarea en aquellos momentos en que comienza a disminuir la capacidad, tienen la virtud de trasladarnos hacia el comienzo de la curva: otra nueva etapa de crecimiento rápido hasta alcanzar la cúspide plana, que ahora tendrá menos duración. Esto nos permite alargar los tiempos de mejor rendimiento a lo largo de la jornada, en base a estratégicos descansos.

**Por ello, es necesario dejar para las horas de mayor rendimiento los asuntos importantes o que requieran mayor esfuerzo o concentración. Pasada la primera hora, las dos o tres siguientes son las más adecuadas.**

Si nuestro puesto de trabajo requiere jornadas largas, es necesario que existan interrupciones para alargar el rendimiento, si bien, las etapas posteriores no alcanzarán el rendimiento de la primera. Por ejemplo, en el caso de las comidas, todos sabemos que el rendimiento puede decaer. Asimismo, los cambios de tarea o tema, suelen alargar las etapas de rendimiento, ya que tienen efectos desfatigantes sobre el sistema nervioso central. No obstante, en las tareas más concretas y determinadas, sustentadas en rutinas eficaces, no tiene tanto efecto como en las tareas más abstractas; la fatiga, en estos casos, se traducirá en un incremento de los errores o en la calidad, pero no se verá afectada la tarea en su conjunto, como sí que ocurre en las tareas con demanda de concentración fuerte. Estas últimas pueden verse negativamente afectadas por las interrupciones, ya que el estado de concentración mental, elaborado y complejo, no se alcanza de un solo golpe, sino que va entrando el sujeto en él, de forma paulatina, en función del entrenamiento del sujeto, también por la motivación o interés por la tarea y de lo alejado que se encuentre de sus niveles de fatiga. Cualquier interrupción que pueda sufrir la persona concentrada le va a obligar a pasar de nuevo por la fase de concentración, perdiendo tiempo antes de alcanzar los niveles de rendimiento interesantes.

En conclusión, las interrupciones detienen el proceso de concentración durante más tiempo del que físicamente ocupa la interrupción y gran parte de las energías

psíquicas del sujeto habrán de invertirse, no ya en reflexionar, sino en alcanzar el grado de concentración óptimo.

Las interrupciones programadas tienden a producir un efecto positivo en tanto el tiempo de descanso es necesario; las interrupciones no programadas son meras interrupciones y tienen efecto negativo generalmente.

El número de horas dedicadas a la tarea no es directamente proporcional a su calidad ni a los resultados obtenidos.

### **MOTIVACIÓN**

En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés.

Motivación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Presentamos un artículo donde se encuentra el resumen de los resultados de una encuesta sobre motivación en el trabajo:

El objetivo era identificar los factores de motivación y desmotivación de las personas encuestadas y qué aspectos les resultaría útiles aprender a gestionar. Se realizaron un total de 100 encuestas, de las que el 65 % fueron contestadas por mujeres y el 35 % por hombres de edades comprendidas entre los 25 a 45 años.

Entre los **FACTORES QUE MÁS DESMOTIVAN EN EL TRABAJO** se identificaron:

- Ausencia o poca claridad de metas y plan de trabajo
- Poco reconocimiento
- Malas relaciones con jefe o compañeros
- Horarios prolongados y poco flexibles
- Monotonía
- No ver resultados
- El papeleo
- Falta de interés o compromiso profesional
- Mala educación de las personas del entorno
- Caos, desorganización

Entre los **FACTORES QUE MÁS MOTIVAN EN EL TRABAJO** aparecieron estos:

- Trabajo en equipo
- Nuevos retos
- Buen ambiente laboral
- Reconocimiento
- Cumplir objetivos y ver resultados
- Satisfacción del administrado
- La satisfacción del trabajo bien hecho
- Autonomía

El 99 % de las personas encuestadas consideraron que la motivación les aporta **BENEFICIOS**, entre ellos:

- Mejora del rendimiento laboral.
- Ayuda a ser más efectivo
- Te da perspectiva de futuro
- Se afrontan mejor los obstáculos que van surgiendo en el día a día
- Mayor satisfacción
- Te ayuda a seguir hacia adelante y prosperar
- Es más fácil ir a trabajar
- Te cansas menos y trabajas mejor

### **REFLEXIÓN:**

¿Qué es lo que te motiva a realizar el trabajo y las actividades que realizas?  
¿Serás capaz de mantener esa motivación cuando lleguen los momentos complicados? ¿Cómo?



### 1.5.- La concentración

---

La concentración mental es un proceso psíquico que consiste en centrar toda la atención de la mente sobre un objetivo.

La capacidad para empezar y terminar una determinada actividad es el determinante principal de «Nuestra Productividad».

Sólo podrás rendir al máximo si te concentras en una sola cosa, en la más importante, y mantienes el ritmo hasta el final. Es imposible hacerlo todo. De ahí que sea aconsejable dedicarse a la tarea más importante. Estableciendo objetivos y prioridades y luego, seleccionando la actividad más significativa, incrementarás tu productividad de una forma espectacular.

La concentración en una sola tarea quizá sea la más eficaz de todas las técnicas de gestión del tiempo, ya que **puede aumentar tus resultados hasta un 500%**, reduciendo el período de ejecución hasta un 80 %. Basta con enfrascarse en esa actividad y en autodisciplinarse para no perder la inercia hasta completarla.

Elegir una tarea, interrumpirla y retomarla otra vez incrementa el tiempo necesario para finalizarla, mientras que desarrollarla sin la menor interrupción permite despachar una cantidad mucho mayor de trabajo en un período de tiempo más corto de lo que se podría imaginar.

Si te acostumbras a concentrarte en la actividad más importante que podrías realizar y, luego, persistes hasta el final, **incrementarás sustancialmente la cantidad, la calidad y el valor de tus resultados.**

Por mucho talento que poseas y muchas técnicas que domines, si eres incapaz de autodisciplinarte para desempeñar ininterrumpidamente una sola actividad, siempre tendrás que trabajar para otros, siempre habrá alguien que supervise tu cometido para asegurarse de que estás haciendo lo que debes hacer, en el momento en el que debes hacerlo y de la forma prescrita.

**Cada vez que completes una tarea importante, experimentarás una oleada de energía, de entusiasmo y de autoestima.** Te sientes satisfecho de ti mismo, feliz y eufórico. **¡Te sientes un triunfador!**

Cuanto más importante sea la actividad y mayor sea el grado de disciplina en tu desempeño, más orgulloso te sentirás de ti mismo al concluirla. Si te acostumbras a realizar cada tarea hasta el final, desarrollarás un hábito fundamental: la «conclusión de actividades», lo que supone programar de tal modo tu mente subconsciente que tienda siempre a buscar las tareas de primer orden, pues sabe lo bien que va a sentirse a su conclusión.

Decídate hoy mismo a desarrollar el hábito de la conclusión de actividades. Para ello, selecciona la tarea más importante, organiza tu tiempo y trabaja con ahínco hasta

terminarla. Hazlo una y otra vez hasta que el hecho de concentrarse en una sola actividad arraigue en tu conducta.

Identifica la tarea o el proyecto más relevante que tienes entre manos en la actualidad, deje a un lado todo lo demás y desarróllalo hasta el final.

**La satisfacción de estar haciendo lo más importante que podrías hacer en cada momento, es incomparable.**

**¡Es la clave de la productividad!**

---

---

## Unidad 2.- EL TIEMPO COMO RECURSO

---

---

***“Estar preparado es importante, saber esperar lo es aún más, pero aprovechar el momento adecuado es la clave de la vida”***

Arthur Schnitzler

---

### 2.1.- La educación y el tiempo.

---

Otra característica del tiempo que conviene considerar, es su valoración cultural, es decir, métodos, costumbres, estilos de trabajo... que responden a una concepción de la administración del tiempo muy distanciada de la realidad vigente.

Las generaciones que estamos ahora trabajando no hemos recibido, ni en la escuela ni en la familia una educación dirigida al uso práctico del tiempo. Antes, por el contrario el uso eficaz del tiempo quedaba rebajado respecto a otros valores superiores, como cortesía, amabilidad, honradez... La utilización sobre el aprovechamiento del tiempo era habitualmente para recibir alguna amonestación, se trataba siempre de dejar de hacer algo más o menos placentero para abordar algo no deseado como estudiar, esto puede convertir en desagradable la idea de aprovechar el tiempo. ¿no te han dicho alguna vez? ¡¡Aprovecha el tiempo!! ¡¡No pierdas el tiempo!! ¡¡El tiempo es oro, aprovéchalo!!

En la niñez e incluso en la juventud el tiempo parece inagotable, sólo con la entrada al mundo del trabajo se produce una toma de conciencia de esta nueva situación y una valoración nueva de este recurso. La aparición de metas a alcanzar en plazos concretos, frecuentemente cortos, desarrolla la necesidad de adoptar una nueva actitud ante este recurso escaso y obliga a utilizarlo con la mayor eficacia posible.

La mala gestión del tiempo, que es como se conoce al simple hecho de perder el tiempo, es algo ya antiguo, aunque es seguramente, en estos últimos años, cuando lo podemos configurar como un problema generalizado y a estudiar. Un problema incluso de supervivencia organizacional, visto a nivel social, y un problema, en el ámbito personal, de estabilidad emocional e incluso de riesgo de enfermedad.

Para entender la transformación de este hecho en problema, habría que atender al surgimiento de factores sociales, en los ámbitos de los valores y de las necesidades, ligados a la inexcusable necesidad de eficacia de las organizaciones actuales y también a los nuevos estilos de trabajo tan afectados por las revoluciones industrial, tecnológica y digital.

Es normal y deseable ocupar nuestro tiempo con un amplio abanico de asuntos que van desde el trabajo hasta el ocio, desde los asuntos más mundanos a los más relevantes. No obstante, el problema no radica en que nos dediquemos a una tarea

fructífera o a algo intrascendente, el problema es que podemos caer en engañarnos a nosotros mismos en relación a nuestras propias intenciones, o incluso expectativas, de utilización del tiempo y al efecto, derivado en las estructuras productivas u organizativas en las que estamos insertados, con el consiguiente peso de responsabilidad frente a terceros.

A nivel personal, el problema no está tanto en que perdamos o no el tiempo, sino en el valor que le damos a este hecho y a la posibilidad derivada del mismo como generadora de sentimientos de frustración, ansiedad e incluso angustia.

Desde el momento en que cualquier ser humano se marca unos objetivos, van a surgir en su interior deseos de satisfacción o de frustración, según se aproxime y participe de estos objetivos, o según se aleje y se vea privado de ellos.

Si el logro de estos objetivos depende de una tarea, su realización, aunque sea parcial, será sentida como aproximación a las metas y con ello tendrá un valor gratificante, mientras que el abandono, total o en parte, de la misma será sentido como algo desagradable, insatisfactorio, en la medida en que este hecho nos aleja de los fines deseados.

Si la obtención del objetivo depende del tiempo, mantendremos actitudes de sosegada espera cuando el plazo temporal sea tenido, generalmente de modo muy subjetivo, por aún muy largo, y de espera atenta o incluso ansiosa cuando el plazo se haga más corto, o incluso inminente. La carga de atención o de ansiedad será tanto mayor cuanto más valor tenga para nosotros el objetivo.

En las tareas propias de la empresa y de las organizaciones confluyen en diferente medida ambos aspectos, y como generalmente esas tareas suelen ser complejas y de ejecución dilatada en el tiempo, ambos aspectos suelen incidir con fuerza. Con ello, se producirán los sentimientos de gratificación o de frustración unidos a la presencia o ausencia de ejecución de los trabajos que conducen a los fines prefijados, y los sentimientos de espera atenta que, en este caso, se traducirán como sentimientos de responsabilidad e incluso ansiedad, tanto mayores cuanto más cerca nos encontremos de agotar los plazos de tiempo previstos. Como, hoy día, resulta inimaginable el trabajo sin objetivos, sin plazos, sin planes y sin programas, resulta que a lo largo de toda la tarea nos vamos a encontrar, de forma más o menos secuenciada, con sentimientos de gratificación, frustración y ansiedad, en mayor o menor medida cada cual, según sea nuestra ejecutoria y nuestras circunstancias.

Es algo universalmente aceptado que los sentimientos de falta de tiempo o de mal empleo del mismo, están ligados a la existencia de objetivos y, sobre todo, cuando estos se encuentran fijados a un plazo en el tiempo.

También está aceptado el trabajar bajo objetivos y planes, sin los cuales sería impensable el poder alcanzar unos mínimos de eficacia por debajo de los cuales la organización correría el riesgo de disgregarse. Con ello, parece resultar inevitable el riesgo de caer en frustraciones y ansiedades derivadas de los sentimientos de falta de tiempo, y, así parece ser hasta el punto de que para algunos esta falta de tiempo es uno de los rasgos principales de nuestra actual cultura.



Sin embargo, esta situación que, por generalizada y culturalmente asumida no deja de ser indeseable, debe ser evitada, o al menos paliada, del mejor modo posible. Las formas más directas de tratar este problema se orientan hacia la correcta determinación de objetivos y planes incluidos, por una parte, y aprovechamiento del tiempo previsto, por otra, parecen ser los dos componentes principales del problema.

Resulta obvio que el uso idóneo de un recurso requiere una comprensión suficiente de su naturaleza y funcionamiento, nuestra actitud y nuestro comportamiento están marcados por nuestras ideas al respecto. Utilizamos nuestro tiempo según los conceptos que tenemos sobre él, sobre su naturaleza, sobre cómo funciona. Y según los hábitos que hemos generado en consecuencia.

El tiempo, ya en sus distintas acepciones, presenta una complejidad distinta a cualquiera de las que estamos acostumbrados a utilizar. Hay algunas características esenciales del tiempo que deben ser tenidas muy en cuenta.

- a) Ante todo, es un **recurso**, porque estando disponible para todos en la misma cantidad, el tiempo tiene tantos y tan diferentes significados como sea la aplicación que haga cada uno: desde quien se dedica a “matarlo” por no saber qué hacer con él, hasta quien sufre los rigores de su tiranía por las limitaciones que le son impuestas por su “escasez”. El tiempo es un recurso valioso y disponible para todo el mundo. Es el que es.
- b) **Atípico**, el tiempo es imprescindible para cualquier acto humano, es absolutamente diferente de todos los otros recursos que el hombre conoce y está habituado a manejar.
- c) **Equitativo**, el tiempo es el único recurso repartido de modo absolutamente igual para todos: cada persona recibe exactamente las mismas 24 horas en cada jornada, los mismos 7 días de la semana y los mismos 365 días del año.

Hablamos de un día completo, semana y año porque no es adecuado separar actividades dedicadas al trabajo, al descanso u otras actividades. El límite y el reparto entre todas estas actividades es una decisión personal y forma parte de la habilidad de una persona para manejar inteligentemente su tiempo en función de sus metas.

- d) **Inflexible**, el tiempo es inelástico, pasa y no se detiene, aunque a veces tengamos la sensación de todo lo contrario. Es en apariencia una variable que no podemos modificar, no podemos alargarlo, estirarlo, comprarlo o detenerlo, sin embargo, podemos controlarlo.

**¿Es el tiempo el que nos controla?  
¿Podemos controlarlo nosotros a él?**

- e) **Indispensable**, no se puede realizar ninguna actividad humana sin tiempo. En mayor o menor medida es indispensable para todo cuanto deseemos conseguir.

Lo que queramos hacer en nuestra vida, conseguir o disfrutar lo hemos de “pagar” con tiempo. Nuestra vida será lo que consigamos fabricar con el tiempo que se nos concede.

- f) **Insustituible**, a diferencia de los demás recursos, el tiempo no se puede sustituir por ningún otro.
- g) **Inexorable**, todo lo que sabemos sobre el tiempo, es que fluye, irremediabilmente en un solo sentido, siempre avanza hacia adelante.

No conocemos el modo de cambiar el sentido del tiempo, ni siquiera su velocidad, lo único que podemos hacer utilizarlo mejor o peor, conforme va llegando.

### Actividad propuesta

**Escribir las respuestas, cuando llegue el momento se comentarán en los foros de este curso de “Gestión eficaz del tiempo”**

- 1.- Escribe dos situaciones o actividades en las que el tiempo te resulte corto
- 2.- Escribe dos situaciones o actividades en las que el tiempo te resulte largo
- 3.- Analiza el porqué de estas sensaciones, sabiendo que las características del tiempo indican que el tiempo es el que es y nada más.
- 4.- ¿Cómo sientes realmente el tiempo en tu vida? Como amigo o como enemigo. Intenta explicar el porqué de esta respuesta.

### 2.2.- El principio de Pareto

---

También llamada ley 20/80

**“El 20% del tiempo de trabajo de una persona, contribuye al 80% de los resultados y viceversa”.**

El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Joseph Juran en honor al economista italiano Vilfredo Pareto (1848 – 1923), quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza. Con esto estableció la llamada “Ley de Pareto”, según la cual la desigualdad económica es inevitable en cualquier sociedad.

Pareto enunció el principio basándose en el denominado conocimiento empírico. Observó que la gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los «pocos de mucho» y los «muchos de poco»; se establecían así dos grupos de proporciones 80-20 tales que el grupo minoritario, formado por un 20% de población, ostentaba el 80% de algo y el grupo mayoritario, formado por un 80% de población, el 20% de ese mismo algo.

Estas cifras son arbitrarias; no son exactas y pueden variar. Su aplicación reside en la descripción de un fenómeno y, como tal, es aproximada y adaptable a cada caso particular.

El principio de Pareto se ha aplicado con éxito a los ámbitos de la política y la Economía. Se describió cómo una población en la que aproximadamente el 20% ostentaba el 80% del poder político y la abundancia económica, mientras que el otro 80% de población, lo que Pareto denominó «las masas», se repartía el 20% restante de la riqueza y tenía poca influencia política. Así sucede, en líneas generales, con el reparto de los bienes naturales y la riqueza mundial.

Este principio de Pareto, puede ser aplicado a la gestión del tiempo, de forma que, el 20% de nuestro tiempo lo dedicamos a las cuestiones verdaderamente productivas e importantes, y el 80% de nuestro tiempo restante lo dedicamos a cuestiones con menos productividad.

El 80% de lo que hacemos tiene muy poco impacto y el 20% restante un impacto brutal. La clave está en concentrarse en ese 20%.

El 20% de algo decide el 80% de sus resultados.

Según la Ley de Pareto todo se mide por el 80/20:

El 20% de conocidos y amigos te proporcionarán el 80% de alegrías.

El 20 % de tu tiempo te da el 80% de buenos resultados.

El 80% de las veces que comes fuera se concentra en el 20% de los restaurantes que conoces.

Solo el 20% de nuestras actividades nos proporcionan el 80% de nuestro rendimiento.

El 80% de lo que haces te da un 20% de beneficios.

El 20% de lo que haces te da un 80% de beneficios.

El equilibrio no existe. Cuando te des cuenta de esto, cambiarás tu forma de actuar. El éxito proviene de sólo unos pocos factores. Se trata de reconocerlos.

Olvídate de tu variopinto entorno de cosas por hacer. Hay en estos momentos un par de factores, que pueden cambiar tu vida si te vuelcas en ellos...así que atención a esa vocación tuya que tanto dominas o a esa tendencia en el consumo que observas.

Pueden ser clave. El 20% de que te dará el éxito. Piensa 80/20. Pregúntate continuamente que 20% te dará el 80% de los resultados.

### **REFLEXIÓN:**

No se trata de trabajar duro, sino inteligentemente. Olvida el sentimiento de culpa por no trabajar 10 horas. 3 horas focalizadas en lo más importante pueden hacer mucho más que 3 días de trabajo normal. El 80% de tus resultados vendrá del 20% de tu trabajo. Así que corta con el 80% de actividades restantes. Pregúntate si dan un alto valor y si no elimínalas. Así de sencillo.

### 2.3.- Criterio ABC

---

Una pequeña parte del tiempo de trabajo produce la mayor parte de los resultados. Tareas A.

Una forma ampliada y muy utilizada del principio anterior, es la que conocemos como “Criterio ABC”. Supone utilizar 3 conjuntos en lugar de dos.

En su aplicación a la gestión del tiempo, el criterio ABC recuerda que una pequeña parte del tiempo de trabajo produce la mayor parte de los resultados: el 15% de las actividades origina el 65% de los resultados. A este grupo lo llamamos A.

El 20% de las actividades origina el 20% de los resultados. A este grupo lo llamamos B.

El 65% de las actividades tan sólo aporta el 15% de los resultados que falta. A este grupo lo llamamos C.

Un ANÁLISIS DEL VALOR DE LA UTILIZACIÓN DEL TIEMPO muestra que el tiempo dedicado a la realización de las tareas MUY IMPORTANTES (A), IMPORTANTES (B) y MENOS IMPORTANTES(C) no se corresponde necesariamente con el valor que dichas tareas representan para el cumplimiento de una determinada función

A menudo se pasa uno la mayor parte del tiempo ocupado con problemas secundarios (C) quedándonos poco, generalmente demasiado poco, para las tareas de importancia vital (A). La clave para una exitosa DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO radica únicamente en establecer una clara PRIORIDAD de las actividades planificadas CLASIFICÁNDOLAS en A-B-C según su importancia: Prioridades ABC:

- Las **TAREAS A** son los MAS IMPORTANTES.

Únicamente pueden ser llevadas a cabo por la persona en cuestión, bien ella sola o en colaboración con un equipo responsable (NO DELEGABLES), y son del máximo valor para el cumplimiento de la función encomendada.

- Las **TAREAS B** son, por lo general, tareas importantes y también delegables.
- Las **TAREAS C** son las de menor valor para el cumplimiento de una función, si bien son las que consumen la mayor parte del tiempo que dedicamos a nuestro trabajo (trabajos rutinarios, papeleo, lecturas, teléfono, actas, correspondencia, otros trabajos administrativos, etc.).

### 2.4.- Ley de Parkinson

---

“Todo trabajo se dilata indefinidamente hasta llegar a ocupar la totalidad del tiempo disponible para su completa realización”

La Ley de Parkinson, explica porqué las cosas llevan más tiempo del que deberían, trabajar sin plazos, sin tener en cuenta la existencia de otras tareas que también deben ser realizadas supone un elevado riesgo. Si se asigna una hora a una tarea, es casi seguro que llevará una hora para hacerla, pero si se asigna sólo media hora, posiblemente ocupará poco más de esa media hora.

**“El reto es asignar tiempo suficiente, pero no excesivo.”**

“El tiempo invertido en un trabajo varía en función del tiempo disponible”

Es cierto que, si se programan tareas con plazos de tiempo escasos, se fracasará en la programación. Sin embargo, también es cierto que la generosidad con el tiempo puede acarrear “sorpresas” al comprobar que, pese a dotar a las acciones de holgura de plazo suficiente, seguimos sintiendo la falta de tiempo.

Hay razones para explicar esta ley y todas giran en torno al hecho de que tanto consciente como inconscientemente adaptamos el inicio, la preparación, el ritmo de ejecución y su terminación, en función del tiempo que hemos decidido dedicarle (y no del que estrictamente necesitaría).

Una programación corta, sin que se alcance el tiempo de máximo rendimiento, conduce a la improvisación y, previsiblemente, a la chapuza. Una programación demasiado larga dará lugar a perfeccionismos estériles.

Por eso, es importante saber ajustar a las tareas el tiempo necesario. Si se tiende al perfeccionismo, hay que exigir las tareas dentro del plazo previsto sin aceptar dilaciones y si, por el contrario, se tiende al exceso de confianza, conviene dividir las tareas en etapas intermedias y hacer un seguimiento cerrado de los inicios, ritmos y entregas.



## 2.5.- Leyes de Murphy

La primera Ley de Murphy, nos advierte

**“Nada es tan sencillo como parece al principio”.**

En consecuencia, lo que acaba ocurriendo, como nos señala la segunda ley, que dice:

**“Todo lleva más tiempo de lo que se pensaba al principio”**

Asignar a una tarea un tiempo escaso resulta, por tanto, claramente inconveniente, tanto a la hora de programar una tarea como a la hora de ejecutar esa tarea.

Esta ley complementa a la ley de Parkinson, en cuanto a asignar un tiempo que no sea ni excesivo ni insuficiente, pero ha sido la tercera ley la que ha hecho famoso a Murphy y ha conseguido más amplia difusión:

**“Si algo puede ir mal, irá mal”**

La única solución es adoptar medidas que sirvan como prevención a las posibles circunstancias adversas que puedan suceder.

Es decir, debemos anticiparnos a los posibles fallos, previendo un plan B para lo que nos resulte importante, y si es preciso un plan C.

## 2.6.- El valor del tiempo. Objetivos y actividades

En este mundo actual con un ritmo tan acelerado, es fácil perderse en detalles: las exigencias diarias de tu tiempo, las tareas interminables y otras que te hace dar vueltas a la cabeza. ¿Te suena de algo?

“Hago listas de las cosas que tengo que hacer pero luego no las hago. A veces, ni me acuerdo qué he hecho una lista, siempre voy retrasado en todos los aspectos de mi vida”

*Agente inmobiliario*

“Soy muy bueno para empezar proyectos, pero me desvío del tema con facilidad. Me resulta difícil centrarme en una cosa durante un tiempo. Lo reconozco, se me pasa el día y me quedo con un sentimiento de frustración por haber perdido el tiempo y no haber hecho lo que tenía que hacer. Quiero cambiar”.

Ingeniero

“Escribo pequeñas anotaciones de las cosas que tengo que hacer, proyectos en los que tengo que trabajar, ideas para mis obras, todas estas anotaciones se acumulan en pequeños montones”

*Asesor*

“Quiero tener más disciplina y ser capaz de hacer cosas. Mi falta de capacidad para administrarme el tiempo hace que no realice ninguno de mis objetivos como aprender cosas nuevas, ponerme en forma, ir a clases.”

Asistente social

“Quiero mandar. No me gusta la rutina estricta, pero me gustaría tener la satisfacción de saber que he empleado mi tiempo con eficacia y que estoy progresando, a veces, me siento tan mal que no quiero pensar qué es lo que tengo que hacer por miedo a sentirme saturado”

*Profesor de informática*

“Nunca llego a tiempo a ningún lado. Intento tenerlo todo listo antes de irme o lo dejo todo para más tarde. Esto me crea mucha presión, histeria y situaciones embarazosas para mí y para mi familia”

*Ama de casa trabajadora*

Cuando la vida se transforma en el millón de cosas que tienes en tu lista, perdemos el norte. No es fácil decidir qué cosa es más importante y cuál no, porque todas parecen igual de importantes y de urgentes. También es casi imposible sentirse satisfecho/a porque nadie puede hacer todo lo que está en esa lista. Así terminamos el día agotado/a y poco satisfecho/a con la sensación de que no hemos hecho lo suficiente. Incluso si hiciste muchas cosas, te sientes perdido/a, como si lo hubieras hecho para nada, porque todavía estás saturado/a con lo que te queda por hacer.

No importa lo ajetreteada que sea tu vida, las personas con más éxito son capaces de superarse frente al caos y mantener su norte porque tienen lo que llamamos objetivos primordiales. Tus objetivos primordiales son la visión de tu vida y lo que esperas de ella. Cuando tienes en cuenta estos objetivos, es más fácil hacer lo que no te gusta porque entiendes cómo cada tarea tiene su lugar entre todos los objetivos de tu vida profesional/personal.

Estos objetivos primordiales le dan sentido y motivación a tu vida y hacen que tengas un cauce. Con ellos es más fácil reducir tareas de tu lista cuando tienes poco tiempo y aún así sentirte bien con lo que has hecho durante el día. Por lo tanto, el siguiente paso para ser un mejor gestor de tu tiempo es desarrollar estos objetivos.

### OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

Has seleccionado este curso porque crees que hay cosas de vital importancia para ti que quieres realizar y no lo consigues. La vida pasa y te sientes apurado/a, estresado/a o frustrado/a. Gestionar tu tiempo consiste en identificar lo que te importa tus objetivos primordiales y cambiar tu comportamiento para poder hacer realidad tus deseos.

Hay dos puntos que definen la vida que quieres:

Desarrollar tus objetivos principales

Seleccionar las actividades que te ayudarán a alcanzar estos objetivos (se estudiará en la unidad 3).

#### **Objetivos.**

Tus sueños y deseos son la parte esencial de la gestión del tiempo, cuando tienes en cuenta los objetivos principales de tu vida y piensas en lo que realmente quieres hacer, entras en contacto con tus valores más profundos y piensas en las cosas fundamentales que te harán feliz. Una vez que sabes lo que realmente te importa, puedes abrirte camino para conseguir esos objetivos. Tus objetivos primordiales no serán específicos, sino más bien sencillos y generales, no tienes que pararte a pensar en “cómo” conseguir lo que quieres, lo único que tienes que hacer es decir a gritos “qué” quieres. Cuando realmente dices cuáles son tus objetivos primordiales, estás dando el importantísimo primer paso para realizarlos.

Es imprescindible que tengas en cuenta tus valores más profundos y sepas cuáles son tus objetivos primordiales para cada categoría de tu vida que consideres que es importante para ti.

Una de las primeras cosas que debe hacerse en gestión del tiempo es aprender a pensar sobre objetivos.

Pensar sobre objetivos significa tanto formular las necesidades, funciones y deseos, como enfocar las acciones a la consecución del objetivo a través del establecimiento de objetivos parciales.

### TIPOS DE OBJETIVOS

Se pueden establecer diferentes clasificaciones de tipos de objetivos, dependiendo de los criterios de clasificación que se establezcan.

Si se clasifican los objetivos en función de su grado de definición desde lo más subjetivo a lo más objetivo y útil para el trabajo diario. Nos encontramos con tres objetivos:

Objetivos generales o de orientación

Objetivos estratégicos o metas

Objetivos parciales o submetas

**Objetivos generales.** Estos objetivos sirven para establecer las áreas en las que por el interés que tienen para la persona o de cara a su desarrollo profesional, se fijarán objetivos estratégicos para la gestión del tiempo.

Los objetivos generales de tipo personal son los que están relacionados con valores, como el prestigio, la riqueza, autonomía, salud o relaciones sociales.

Los objetivos generales de tipo profesional están relacionados con la adquisición de nuevas competencias profesionales, el desarrollo de ciertas facetas profesionales, la mejora del rendimiento en algún área específica o el reconocimiento profesional.

**Objetivos estratégicos.** También llamados de metas, para que este objetivo esté correctamente definido deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

Contar con una estimación realista de los resultados que significa establecer un indicador de resultado de tiempo, es decir, cuánto tiempo se va a destinar a unas tareas y cuánto se ahorrará en otras.

Marcar indicaciones temporales concretas, esto supone definir de qué plazo se dispone para alcanzar el resultado deseado.

Establecer objetivos parciales

**Objetivos parciales.** Estos objetivos nos van a permitir el avance hacia nuestro objetivo estratégico.

Para establecer objetivos parciales debemos de seguir cinco pasos:

Establecer el resultado perseguido con el objetivo parcial.

Listar todas las medidas posibles para alcanzarlo

Elaborar indicaciones precisas para cada una de las posibles medidas

Anticipar consecuencias del uso de cada medida

Seleccionar las medidas.

## ACTIVIDADES

Una vez que sepas cuáles son tus objetivos primordiales, tienes que fijar unas cuantas actividades que te ayuden a conseguir dichos objetivos. Tus objetivos principales tienden a ser los mismos años tras años, mientras que las actividades que elijas para conseguirlos cambiarán según tus necesidades. Pueden cambiar anualmente o incluso más a menudo, conforme vas consiguiendo realizar tus objetivos establece qué tienes qué hacer y elige el mejor camino para hacerlo.

Para algunas personas, este proceso de fijar sus objetivos a través de actividades puede abrirle los ojos, obligándoles a centrarse desde el primer momento en lo que realmente le piden a su vida. Pero para la mayoría de la gente. No es tanto una sorpresa sino un proceso para aclararse.

---

---

## Unidad 3.- LADRONES DEL TIEMPO: AGENTES INTERNOS.

---

---

**“Aquel que prepara las cosas que tiene que hacer durante el día, y luego se atiene a ese plan, lleva consigo el hilo que le guiará a través del laberinto de una vida ocupada. Pero allí donde no se traza plan alguno, donde la disposición del tiempo se deja exclusivamente en manos del azar, no tardará en reinar el caos”.**

*Víctor Hugo*

---

### Introducción

---

Cada día nos enfrentamos a innumerables elecciones de tareas. Son cosas que queremos hacer y cosas que tenemos que hacer. Además de las tareas programadas aparecen algunas distracciones inesperadas en forma de correo, email, teléfono y visitas. Con cada tarea que emprendemos nos surgen complicaciones imprevistas, dando lugar a toda una nueva serie de trabajos y cosas que hacer.

Las oportunidades y tentaciones nos surgen cada vez que leemos un artículo de prensa, navegamos en Internet o asistimos a una reunión. No sólo nos bombardean con interrupciones externas, sino que también tenemos que luchar contra interrupciones internas (necesidad de despejarnos, tomar un tentempié, impulsos de perder el tiempo, cambios repentinos de pensamiento....).

Con todo esto, ¿cómo podemos tomar buenas decisiones sobre qué hacer y cuándo hacerlo exactamente? ¿Cómo puedo ser fiel a los objetivos que tan cuidadosamente me he programado?

Es hora de que te arremangues y comiences con la fase de ataque, en la que llevarás tu objetivo a una dimensión real y harás que funcione. En estos próximos temas aprenderemos a distinguir entre qué tareas tienes que dejar, en qué tareas te tienes que concentrar y cómo llegar a realizarlas.

### DEFINICIÓN DE LADRONES DEL TIEMPO

La autora Mayelin García Remus nos dice: “Uno de los temas más preocupantes en lo referente a la gestión o administración del tiempo, resultan ser los bien llamados ladrones o desperdiciadores del tiempo, los cuales se definen como cualquier cosa, situación o persona, que impida la realización de las tareas planificadas en el tiempo previsto”.

Dicho de otra forma, los ladrones del tiempo son aquellos imprevistos que nos quitan horas de trabajo y nos impide que alcancemos nuestros objetivos, estos ladrones del tiempo los podemos clasificar en agentes internos de la persona cuando son provocados por nosotros mismos y en externos cuando son provocados por otras personas.

### 3.1.- Conocer nuestra entidad

---

La realidad es que cada entidad tiene una cultura propia, relacionada por supuesto con la del entorno, pero presentando matices diferentes que pueden alcanzar cierta importancia, ésta cultura incluye algunas normas con respecto al buen uso del tiempo. La gente acepta que “lo normal” (es decir, lo que se espera de cada uno) es hacer las cosas de un modo determinado.

Es, por ejemplo, habitual que se respete a quien esté atendiendo en su despacho a una visita del exterior; que se le interrumpa con más facilidad si la visita es interna y que se le considere completamente disponible si trabaja en solitario.

Todo ello, hace peligroso aplicar “recetas” de modo automático. Cambiar bruscamente los usos que afectan a los demás puede ser visto como una rareza, incluso como una desconsideración.

Por supuesto, que no a todo el mundo se le exige lo mismo, una persona puede encontrarse durante su vida profesional en una misma entidad, en dos etapas o situaciones muy distintas. Durante la primera o etapa de socialización se espera de la persona que se comporte “como es debido”. Debe respetar la cultura de la entidad. Pero si la persona desarrolla suficiente capacidad de liderazgo, llegará, poco a poco, a una etapa de innovación en la que le será posible cambiar cuanto le parezca oportuno sin sufrir rechazo por ello. Es obvio, que nada se opone a cuanto de innovador pueda ir introduciendo una persona en sus propios hábitos de trabajo, pero deberá tener el suficiente tacto para cuanto pueda afectar a lo que la cultura de la entidad considera “normal” en su tarea con los demás.

Será pues conveniente tomar conciencia de cuáles son estos hábitos si no queremos arriesgar excesivamente, la consideración en la que nos tienen los demás. Salvo, naturalmente, que se haya llegado ya a la situación de innovación y se esté en condiciones de generar una nueva cultura en el colectivo.

### 3.2.- Conocer nuestros puestos de trabajo

---

Los datos de que disponemos muestran que la sensación de falta de tiempo no depende del país ni del sector al que pertenece la entidad, ni siquiera de la función que desarrolla. Aparece más bien como consecuencia de características personales, o para ser más preciso del comportamiento habitual de cada persona, de sus propios hábitos.

El único requisito para tener un problema de tiempo es que la persona tenga objetivos y esté dispuesta a luchar por alcanzarlos. Es decir, que sea sanamente ambiciosa.

Saber controlar el tiempo que uno tiene en el momento de realizar una tarea, es una actividad que tiene mucha importancia, aunque a primera vista no lo parezca.



Seguro que a lo largo de cualquiera de nuestra jornada de trabajo, distintos tipos de urgencias, interrupciones e imprevistos surgen y pueden provocar cambios, en muchos casos en la planificación de tu trabajo cotidiano.

Estos cambios pueden llevar a la imposibilidad de lograr los objetivos programados para un día en concreto y el consiguiente malestar y ansiedad que esto provoca.

Los viajes no programados, las reuniones, las visitas de compañeros, las visitas externas sin cita previa, las charlas en los pasillos, los compromisos, ... son situaciones comunes a las que nos enfrentamos todos los días.

Estas situaciones necesitan de un repentino requerimiento de tiempo, con la consecuente distracción y atraso que ocasiona en tu trabajo diario.

En general, cuando hablamos de la escasez de tiempo, las quejas van dirigidas a los compañeros, a las visitas externas, etc...

El hecho es que estamos completamente convencidos de que nuestros problemas con la falta de tiempo vienen provocados por los demás y que éstos son los causantes de nuestros problemas de tiempo.

La sensación de falta de tiempo es universal en el mundo del trabajo, pero las causas no son necesariamente las mismas para personas diferentes, o al menos no tienen el mismo orden de importancia ni la misma gravedad. El entorno tiene una cultura que nos influye en el manejo del tiempo, por ejemplo, la tendencia a atender las urgencias, la actitud ante la puntualidad o la facilidad con que se interrumpe a un compañero/a. Sólo la conciencia y el conocimiento de esta cultura nos permitirán elegir una estrategia de conjunto y plantear las soluciones adecuadas para mejorar el uso de nuestro tiempo.

Normalmente los “ladrones del tiempo” más encontrados en toda entidad suelen ser los siguientes:

- Interrupciones telefónicas**
- Posponer trabajos**
- Urgencias**
- Espacios de trabajo incómodos**
- Confusión y desorden en el puesto de trabajo**
- Falta de planificación y organización personal**
- ...

Es cierto que los demás pueden ayudarnos a perder tiempo, pero en realidad somos nosotros quienes lo perdemos al comportarnos inadecuadamente. Son nuestros propios hábitos los que nos permiten o no un aprovechamiento adecuado de este recurso tan escaso y tan decisivo. Hemos identificado al enemigo: nosotros mismos.

Esta conclusión puede resultar en principio incómoda, porque siempre es molesto sentir que “la culpa” es de uno mismo, pero a su vez es esperanzadora porque la solución está en nuestras manos, porque siempre tenemos la posibilidad por difícil que resulte de modificar nuestro comportamiento. Esto requiere **CAMBIAR HÁBITOS**.

Por supuesto que esto es una decisión personal, no diré que tus hábitos sean malos, puede que en su origen fueran estupendos, pero quizás ahora resultan inadecuados.

### REFLEXIONA:

Cada tarea tiene un tiempo concreto de realización. A lo largo de tu jornada hay muchas tareas que realizar, sin contar con los imprevistos y esto ha de quedar claro desde el primer momento.

### 3.3.- No saber decir “No”

---

Supongo que se hace cada vez menos, pero los que ahora estamos trabajando hemos sido “educados” mayoritariamente bajo esa amenaza de nuestros seres queridos. Pienso que la consecuencia frecuente es que seguimos actuando de una manera inconsciente, bajo el temor a esa amenaza, perder el afecto de los demás si no hacemos lo que ellos quieren.

A esa amenaza se añade con frecuencia una baja autoestima. Es un problema muy extendido en todo nuestro entorno, a juzgar por lo mucho que se publica sobre el tema. Esa baja autoestima quizá esté favorecida por la frecuencia con que se nos critica o se nos dice de pequeños, que somos malos o mentirosos, o se destacan nuestros defectos y lo poco que se ponderan nuestras capacidades. Todo lo cual, ni siquiera es bueno social o laboralmente, porque la persona con baja autoestima es más proclive a la crítica, a destacar los defectos ajenos, para no sentir tanto el peso de los propios.

En cuanto a la gestión eficaz del tiempo, no saber decir que no, supone con frecuencia abandonar una responsabilidad propia para atender una petición ajena de menor importancia.

La solución es esforzarse en defender los propios criterios y seguir el camino de las propias decisiones, aunque nos cueste al principio. Esta capacidad “la asertividad” no nos ha sido ni enseñada ni facilitada, más bien al contrario. Es frecuente, casi cotidiano, que nos encontremos ante una situación incómoda como puede ser una nueva exigencia injustificada de un superior, de un compañero, ...., caben tres modos de responder a ella:

**Agresiva:** Devolver de algún modo lo que probablemente se percibe como agresión; es también una respuesta lógica. “¡siempre estamos igual! ¡Ya estoy harto! Es la actitud natural, la que llevamos en los genes para defendernos.

**Sumisa:** Ceder, tragarse los sentimientos y los pensamientos y aceptar como inevitable lo que se siente como injusto, para no provocar una situación tensa o desagradable. Probablemente es la respuesta aprendida con más frecuencia.

**Asertiva:** Resistirse a lo que se percibe como injusto o inconveniente, discutir o negarse con amabilidad, pero con firmeza. “Lo siento mucho”, pero no me es posible hacer lo que me pides”. Es lo que se conoce como patrón respetuoso de afrontamiento. La persona manifiesta lo que le gusta o le molesta pero lo sabe hacer sin rechazo ni violencia, no se siente agredida. La persona asertiva sabe decir que no sin ofender. Ser asertivo no supone ser agresivo o egoísta o tratar de dominar a los demás. Significa sólo ser capaz de decir claramente lo que se desea o siente. Ser consciente de que se merece respeto y actuar en consecuencia, obrar de acuerdo a nuestros propios criterios.

### REFLEXIONA:

Con frecuencia, cuando hacemos un favor a alguien por no saber decir que no estamos abandonando nuestra propia responsabilidad.

### 3.4.- Posponer

---

Parte de algunas tareas que hemos de realizar no nos resultan agradables. En otros casos tenemos miedo a una decisión que hay que tomar. Resulta muy humano, en tales ocasiones, que la acción o la decisión se dejen para luego, lo cual nos causa no pocos problemas. La inercia y la falta de planificación son, también, dos grandes causas de ese aplazamiento de tareas que deberían ser realizadas o resueltas. Este hábito supone un serio problema porque nos priva o nos limita la satisfacción del trabajo terminado, del logro de lo que queríamos conseguir. Y contribuye, más que cualquier otra cosa, a que nos sintamos agobiados. Probablemente el estrés habitual viene provocado por las cosas pendientes, que nos agobian con su presión, que por las cosas ya resueltas, que son las que realmente han consumido el esfuerzo.

En la mayoría de nosotros, dejar las cosas para luego conlleva, también un sentimiento negativo de culpabilidad, o por lo menos una cierta pérdida de nuestro propio respeto.

Dejar las cosas para luego no perjudica sólo al individuo; se acaba convirtiendo en un fastidio para quienes lo rodean. Todo el que trata con el indeciso acaba padeciendo, de un modo u otro las consecuencias de su estilo de hacer las cosas. Todo el mundo acaba teniendo que hacer un esfuerzo para compensar su insuficiencia o sus retrasos.

Estos atrasos suponen, con frecuencia, añadir dificultades importantes a las tareas propuestas. El trabajo que hubiera resultado relativamente sencillo de resolver en las horas normales y con las ayudas habituales se puede complicar seriamente si lo hemos de realizar a deshora, cuando todo el mundo ya se ha marchado.

En ocasiones el origen de este hábito está en una mala salud o al menos en una baja forma física. Si es así trata de poner remedio, hazte un chequeo, no hay ninguna necesidad de ir arrastrándose en el trabajo por una deficiencia de este tipo.

En otros casos las cosas que dejamos para luego suelen ser las que:

**Nos desagradan** (odiamos esa tarea).

**Nos dan miedo** (no nos sentimos preparados o estamos saturados).

Elegir implica el riesgo de equivocarse. Y supone el abandono de otras opciones, quien sabe si mejores.

Plantéate si sueles posponer tareas que sabes que debes abordar ya. En este caso busca la forma de que esa actividad sea más amena y así tendrás ventaja para ganarle en un tira y afloja a la pérdida de tiempo. Combínalo, si es posible, con otras cosas que realmente te gusta hacer.

Tienes que estar motivado para llevar a cabo una tarea que no te gusta, si te sobornas a ti mismo, por ejemplo, empieza siempre por lo más difícil, a primera hora. Ataca sin que te importe el caos inicial, ya tendrás tiempo de afinarlo todo en otros momentos, el resto del día será más agradable, sabiendo que has hecho algo importante, ponte pequeños premios por el camino en forma de pausas.

A primera hora del día dedícate sólo a tu megaobjetivo, evita la trampa de hacer pequeñas cosas, como llamadas telefónicas o revisar el correo, olvídate de esas tareas fáciles de hacer y que tachas tan a gusto en tu lista de asuntos pendientes, esas tareas déjalas para última hora, cuando estés más cansado. (Recuerda en la unidad 1, aprovecha los momentos de mayor concentración).

“Échale imaginación, si la música te inspira, no lo dudes”. Si la dificultad de la tarea te da miedo, lo que puedes hacer es coger una frase o cancioncilla para motivarte o empezar la tarea, mucha gente piensa mentalmente “Simplemente hazlo” “Hazlo ahora” “Si no lo hago ahora, ¿cuándo lo haré?”. Lo importante es tu comodidad para rendir.

También te puedes concentrar en tus objetivos. Cuando te centras en los beneficios de esa tarea y no lo desagradable que es en sí, podrás hacer cualquier progreso con más tolerancia. Finalmente puedes dedicarle a esa tarea muy poco tiempo, es decir, divídela si puedes, en vez de hacerlo todo de una vez que es más agotador.

Saber que esa “tortura” no durará para siempre te ayudará a no perder más el tiempo, puede que incluso te anime a acabar antes de lo que habías planeado.

La solución: ABORDARLAS, quitártelas de encima lo antes posible.

Una vez que te has puesto en marcha, todo cambia, estás ocupado/a, sientes la brisa en tu cara y te sientes bien contigo mismo/a. Te sorprenderás de cómo tu energía e ímpetu aumentan y antes de que te des cuenta estarás disfrutando del proceso.

### **REFLEXIONA:**

Lo pendiente cansa más que lo hecho

### **3.5.- Perfeccionismo**

---

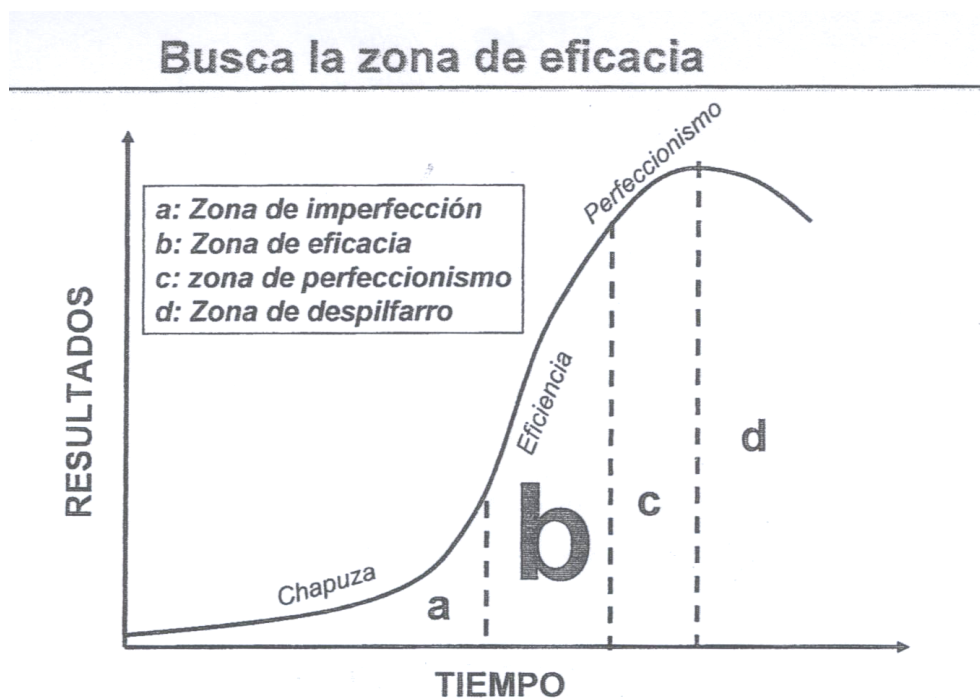
La mayoría de nosotros hemos sido educados en la conveniencia de ser perfectos. Aunque nos sintamos muy lejos de serlo, tendemos a realizar cada tarea lo mejor posible.

La experiencia nos permite establecer un gráfico que recoja cómo varía el valor de un trabajo cualquiera en función del tiempo que se le dedica. El gráfico es aplicable lo mismo a un trabajo sencillo que a una tarea más compleja. Veamos cómo evoluciona el valor de la tarea al ir invirtiendo tiempo en ella.

Inicialmente, la tarea va consumiendo tiempo, sin variar prácticamente su valor que sigue siendo nulo, es decir, si diéramos a una tarea por terminada en un estado inicial, es evidente que el trabajo quedaría incompleto. Es lo que se conoce habitualmente como “chapuza”. Resulta poco rentable porque hemos obtenido poco resultado del trabajo realizado.

De modo progresivo, en una segunda etapa, va apareciendo un valor cada vez mayor en nuestro trabajo, que va tomando forma aunque falten cosas, es decir, en esta zona se encuentra lo que podríamos denominar zona de “eficiencia”. Es la que buscamos de manera espontánea e intuitiva cuando realizamos un trabajo con afán de calidad, pero somos conscientes de que tenemos otros en espera.

Pero llega un momento en que, visiblemente a un determinado aumento de tiempo dedicado a la tarea no corresponde otro proporcional del valor de lo realizado. A esta última parte de la curva, donde tiende de nuevo a buscar la horizontal, es una zona que cabría denominar de "perfeccionismo". El producto es cada vez mejor pero el esfuerzo que supone lograr esta mejora vuelve a resultar claramente poco rentable. (Ley de Parkinson).



El valor de una tarea no crece proporcionalmente al tiempo que se le dedica, sino que forma una curva en S.

Habitualmente no estamos en condiciones de dibujar esta curva, podemos medir el tiempo invertido en una tarea pero no tenemos modo de conocer su valor, si no es de forma intuitiva. Sin embargo, todos sabemos más o menos cuándo hay chapuzas o perfeccionismos en una tarea (especialmente cuando se trate de los demás).

Al cabo del día tenemos cientos de pequeñas tareas pendientes y una de las mayores pérdidas de tiempo es querer alcanzar la perfección en todas

¡Ojo! No confundas esto con hacer un trabajo de alta calidad. Cuando te pidan calidad darás calidad, pero reconocerás que esto es necesario sobre todo en tareas a largo plazo.

Pero normalmente lo importante será entregar trabajos a su tiempo sin importar otros aspectos como formato, embalaje, limpieza, presentación, etc... Las prioridades te recuerda que existe un límite, así que huye de la perfección, hacerlo bien es más importante que hacerlo perfectamente.



El exceso de perfeccionismo puede desembocar en estrés y ese mayor rendimiento que buscamos se convertirá en bajísimo rendimiento.

Por ejemplo, informes, correos, propuestas, que redactas varias veces para que apenas sean leídos. Ponte en el lugar del otro, cuando recibe tu informe, email, ... a que no los lees al completo, a que le echas una ojeada rápida mirando las frases más importantes dejando el resto sin leer.

Evita la perfección, te robará demasiado tiempo, sobre todo en trabajos pequeños, termínalos y punto.

Dado que tu tiempo es limitado estás obligado a elegir entre hacer o 10 cosas bien, 9 un poco mejor, 11 un poco peor. Qué prefieres, hacer más cosas un poco peor o menos un poco mejor. Nadie puede ayudarte en esta elección, pero sabes que tienes que tomarla.

### **REFLEXIONA:**

La perfección hay que buscarla en el conjunto de las tareas.

Si realmente quieres asignarle un tiempo a tus tareas, tienes que vencer a la perfección. Puede resultar difícil abandonar una tarea, especialmente si es una importante o estás muy metido en ella. Es como si estuvieras limpiando el cuarto de baño y te dieras cuenta de que estaría mucho mejor si fueras un poco más allá y fregarás también las paredes.

Es como si estuvieras escribiendo una carta y se te ocurriera una forma mejor de redactarla y luego se te ocurriera otra todavía mejor, al final ves que no tienes tiempo.

Dominar el arte de asignarle un tiempo a una tarea significa aprender a saber cuando tienes que dejar a un lado el perfeccionismo para que las tareas no se alarguen. Cuando tengas algo en perspectiva, párate un momento y pregúntate qué te aportará un poco más de perfección. ¿Te obligará esta tarea en expansión a quitarle tiempo a otra actividad importante?. Para evitar que las tareas se alarguen innecesariamente, date un plazo determinado y prográmate otra tarea justo después. Los plazos te pueden crear presión, pero también pueden ser un alivio.

Dice un presentador de televisión que “sin un plazo estricto no se podría dar ninguna noticia, los redactores estarían escribiendo y reescribiendo, perfeccionando y puliendo las noticias siempre”.

Los plazos te obligan a tomar decisiones y a limitar tu necesidad de perfeccionismo cuando hay algo esperando después de un plazo, te sientes más inspirado para hacer lo primero que tengas que hacer y seguir con lo siguiente.

En resumen: la forma de mejorar nuestro uso del tiempo no está, como muchos suelen suponer, en dedicar menos tiempo a cada actividad, sino en invertir en cada una lo necesario, que a veces será más de lo que actualmente dedicamos en actividades largas e importantes y en otros casos puede ser disminuido o reducido a cero.

### 3.6.- Desorden en el puesto de trabajo

---

El orden en nuestro puesto de trabajo es una de las tareas con las que deberíamos de comenzar a gestionar para evitar que el desorden nos desconcentre, ya que el desorden baja el rendimiento.

En general, en nuestro puesto de trabajo nos encontramos con saturaciones que aparentemente consideramos normales, aunque sin embargo estamos bien lejos de la realidad. Durante mucho tiempo las cosas han ido saliendo más o menos bien y las costumbres adquiridas las hemos convertido sin darnos cuenta, en hábitos.

Aprender a “ordenar”, y esto se hace extensivo a todo tipo de tareas, independientemente de la categoría profesional o actividad que se realice, nos ayudará a mejorar el ambiente en nuestro puesto de trabajo, ya que:

- El lugar de trabajo será más placentero
- Nos ayudará a realizar un trabajo de forma más eficiente
- Nos asegura tener un mayor control de la situación
- Nos conduce a un mayor rendimiento

### 3.7.- Aprender a priorizar

---

Distintas personas pueden tener distintos criterios a la hora de priorizar. Hay quien comienza por:

- Lo más fácil
- Lo más corto
- Lo más cómodo
- Lo primero que le llegó
- Lo último que le llegó
- Lo más urgente

Pero sólo hay un criterio correcto: **dar prioridad a lo más importante.**

Debemos tener en cuenta que no es posible hacerlo todo. Cuando se intenta se hace menos y peor, produce una sensación de ineficacia y se entra en una fase de prisa continua.

El orden de prioridad en una tarea vendrá determinado por el grado de contribución de esa tarea a la consecución de los objetivos.

Todas las tareas que desarrolla una persona tienen un diferente grado de importancia y de urgencia, normalmente en diferente proporción.

Para saber si estamos realizando nuestras tareas de una manera eficiente, vamos a acudir a la llamada “MATRIZ DEL TIEMPO”. Esta matriz, a través de variables de doble entrada nos va a facilitar no sólo la comprensión, si no que además nos brindará una herramienta útil para luego “practicar el modelo propuesto”.

	<b>URGENTE</b>	<b>NO URGENTE</b>
<b>MÁS IMPORTANTE</b>	Cuadrante 1	Cuadrante 2
<b>MENOS IMPORTANTE</b>	Cuadrante 3	Cuadrante 4

### Lo Urgente y lo Importante

Estas premisas también se adecuan a las organizaciones, más allá del tipo de organización que se trate: empresas, instituciones sin fines de lucro u organismos estatales. Porque la noción de organización presupone un doble significado: Primero, el que identifica a un grupo de personas que voluntariamente se agrupan para desarrollar tareas a través de las cuales esperan transformar la realidad. Segundo, la propia distribución y coordinación de esas tareas y actividades.

Considerando este doble significado, toda organización debe tomar decisiones sobre 2 tipos de aspectos a los que debe integrar en un permanente estado de equilibrio. Uno de esos aspectos es la atención de lo Urgente. Lo Urgente está dado por las tareas y actividades que exigen de nosotros una atención inmediata. Podemos definir a la atención de lo Urgente como toda tarea o actividad en la que ejercitamos nuestra capacidad de respuesta actual a los desafíos que se nos presentan. Esta capacidad se expresa a través de la producción de resultados cotidianos de una organización.

El otro aspecto a integrar es la atención de lo Importante. Definimos así a las actividades que se ocupan de atender lo que da sentido a la existencia a largo plazo a una organización: Lo que constituye la razón de ser o Misión. Al igual de lo que pasaría en nuestro plano personal, la definición de lo que resulta Importante para una organización, es lo que nos permite trascender nuestra realidad actual proyectándonos hacia el futuro. La atención de lo Importante es toda actividad que se ocupa de desarrollar nuestra capacidad de respuesta futura a los desafíos del entorno. Si asimilamos el manejo del tiempo a una balanza podríamos decir que el equilibrio del sistema dependerá del balance que se logre entre la energía asignada a atender lo Urgente y lo Importante.

### Cuadrante 1: Urgente y más importante.

Son actividades que de no ser atendidas, veríamos amenazada nuestra existencia hoy: proyectos con fechas de cierre y con tiempo límite, vencimientos, resolución de problemas inmediatos, etc.

Toda actividad que presiona sobre nosotros y signifique una gestión orientada a resolver problemas, enfrentar crisis, etc. caracteriza a este cuadrante.

Este cuadrante es al que coloquialmente llamamos “CRISIS”.

	URGENTE	NO URGENTE
MÁS IMPORTANTE	Si me mantengo aquí la mayor parte de mi tiempo conseguiré: <ul style="list-style-type: none"> <li>- MÁS ESTRÉS</li> <li>- AGOTAMIENTO</li> <li>- FRACASO</li> <li>- DISMINUCIÓN DE RENDIMIENTO</li> <li>- DESMOTIVACIÓN</li> </ul>	
MENOS IMPORTANTE		

### Cuadrante 2: Más Importante y No Urgente.

Este cuadrante se refiere a aquellas cuestiones que si bien están más lejanas en cuanto a plazos de tiempo para su resolución, son las que permiten nuestro aprendizaje, organización y mejora.

En alguna medida, aprender significa sacrificar parcialmente nuestro bienestar actual en pos de una mejora futura.

Ejemplos son: Planificar mejoras, construir relaciones, priorizar, organizar, capacitar, prevenir riesgos, anticiparse a tendencias, resolver conflictos antes de que se transformen en crisis, descanso y recuperación de energías personales, etc.

Lo Más Importante y No urgente representa el desarrollo de las capacidades para mejorar la respuesta a desafíos futuros.

Pero además este cuadrante y lo que coloquemos en él, determina a todos los demás: Sin Importante, no puede haber Urgente. Poner primero, lo primero (es decir lo Importante), será nuestra consigna. Como estas cuestiones están más lejanas en el tiempo para su resolución, no presionan sobre nosotros. Sino, que nosotros debemos presionar sobre ellas.

	URGENTE	NO URGENTE
<b>MÁS IMPORTANTE</b>		Si me mantengo aquí la mayor parte de mi tiempo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- EQUILIBRIO</li> <li>- DISCIPLINA</li> <li>- EFICACIA</li> <li>- DESARROLLO</li> <li>- BIENESTAR</li> <li>- CONFIANZA</li> <li>- MOTIVACIÓN</li> </ul>
<b>MENOS IMPORTANTE</b>		

### Cuadrante 3: Urgente y menos Importante:

Compone este cuadrante todas las interrupciones, cuestiones inmediatas, imprevistos, reuniones no planificadas, etc. En general, representan deseos y necesidades de las demás personas que se transforman en solicitudes explícitas hacia nosotros y nos distraen de las tareas de los Cuadrantes 1 y 2.

Ceder a estas solicitudes es una tentación constante ya que de ellas deriva muchas veces nuestra popularidad y aceptación personal frente a las demás personas. Aunque podemos comprobar que el costo de ceder, significa postergar nuestros deseos y aspiraciones. Recuerda el apartado de esta unidad sobre “No saber decir NO”.

	URGENTE	NO URGENTE
<b>MÁS IMPORTANTE</b>		
<b>MENOS IMPORTANTE</b>	Si me mantengo aquí la mayor parte de mi tiempo conseguiré: <ul style="list-style-type: none"> <li>- RELACIONES FRÁGILES</li> <li>- DESMOTIVACIÓN</li> <li>- APATÍA</li> <li>- ANSIEDAD</li> </ul>	

**Cuadrante 4: No Urgente y Menos Importante:**

Actividades de evasión, algunas llamadas de teléfono, trivialidades, ocio no planificado, pérdidas de tiempo, etc. Muchas veces, el pasar demasiado tiempo en este cuadrante puede acarrear una crisis por falta de previsión y preparación adecuada para enfrentar nuestros problemas. La indiferencia o la culpa son subproductos emocionales resultantes de este cuadrante.

	URGENTE	NO URGENTE
MÁS IMPORTANTE		
MENOS IMPORTANTE		<p>Si me mantengo aquí la mayor parte de mi tiempo conseguiré:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IRRESPONSABILIDAD</li> <li>- FRACASO</li> <li>- PÉRDIDA DE TIEMPO</li> </ul>

Lo ideal sería que intentaras canalizar tus tareas en el tiempo apropiado y en el 80% del tiempo que realmente puedes.

Sé lo que estás pensando: “Sí, todo esto es muy razonable en teoría, pero vivo en un mundo real, no puedo hacerlo todo según **mis prioridades**. Tengo peticiones y exigencias de personas que quieren que haga las cosas según **sus prioridades** y tengo que tener en cuenta esas interrupciones”.

Sin embargo, la clave de este proceso está en reconocer que en muchos casos tú tienes el poder de decidir cuando harás las cosas. Muy a menudo te sientes víctima y reaccionas inmediatamente a cada petición o idea que se cruza en tu camino. Este acto reflejo es el resultado de estar implicado en las prioridades de los demás y de no tener un plan general propio (por ejemplo un horario). Si no tienes “un lugar en el que situar tus tareas, puede que creas que si no lo haces inmediatamente ya no las harás. Así que las haces justo en ese momento”.

Si estás siempre a la defensiva, no sólo perderás el control, si no que perderás mucho tiempo y tu rendimiento será bajo, si haces las cosas cuando tú decidas, cuando estés preparado, te ahorrarás mucho tiempo porque estarás preparado para hacer lo que consideras importante. Cuando le “asignas un lugar” a tus tareas, tú decides cuando quieres hacer las cosas. Que no te importe que los demás “o tú mismo” esperen para hacer algo, porque tú sabes exactamente cuando puedes hacerlo y los demás confían en que lo harás bien.



En resumen, las ventajas que tiene el establecer prioridades son:

- **Concentrarse cada vez en una tarea**
- **Alcanzar objetivos**
- **Manejar las urgencias según nuestra conveniencia**
- **Garantizar que se trabaja en lo más importante**
- **Posponer lo menos importante**
- **Gestionar el tiempo de una forma adecuada**
- **Permite delegar de forma adecuada al haber ordenado las prioridades según la importancia y tiempo.**

Por tanto, establecer prioridades resulta indispensable si queremos tener un control real sobre nuestro tiempo.

### 3.8.- Falta de delegación

---

Cuando hacemos referencia a la gestión del tiempo, el delegar tiene una faceta trascendental al respecto, ya que no todo lo podemos hacer nosotros, si no que debemos buscar personas de confianza en quienes delegar ciertas tareas, para que las ejecuten por nosotros.

Delegar es el hecho de encomendar a un colaborador tareas que está realizando uno mismo. La definición es mucho menos precisa de lo que puede parecer, porque no permite establecer una separación clara entre la delegación y la asignación de tareas. Muchas personas están llamando delegación a lo que no es si no asignar una tarea concreta o una función a un miembro del equipo. Pero la delegación, por el contrario, implica la cesión a un colaborador de una función habitual de un superior y que viene siendo realizada por él.

Existe la idea de que el contenido de un puesto de trabajo es algo fijo e inmutable a lo largo de periodos de tiempo relativamente largos. Este concepto resulta contrario a toda lógica, porque el desempeño normal de una persona en un puesto implica normalmente un avance sistemático en la capacidad, en la experiencia y, consiguientemente en la habilidad para resolver situaciones habituales.

#### **REFLEXIONA:**

Si mañana te pusieras enfermo/a: ¿Habría alguien que pudiera hacerse cargo de tus asuntos con eficacia?

Para hacer más cosas hay que dejar de hacer cosas. La delegación cobra especial importancia cuando se pretende aumentar la eficacia mejorando el uso del tiempo. Es evidente que hay muchas cosas por hacer y se sabe que la clave del uso eficaz del tiempo es hacer lo más importante. Por ello, el jefe inteligente estará permanentemente a la búsqueda de qué funciones o tareas puede traspasar a alguien de su equipo para liberar parte de su tiempo y poderlo dedicar a otras tareas de mayor interés, de mayor importancia en relación a sus objetivos.

Por supuesto, no todo el quehacer de un jefe puede ser delegado. Pero la situación óptima sería precisamente la de delegar todo lo delegable, único modo de liberar tiempo para cosas más importantes.

### **Miedo a delegar**

Las razones profundas de la no delegación son muchas.

La primera es la existencia de precedentes negativos: se ha delegado y ha resultado mal, consecuencia: rechazo a futuras delegaciones por miedo al fracaso.

La segunda se confiesa difícilmente, pero es bastante frecuente: el jefe tiene miedo a que el colaborador lo haga igual o mejor que él. Necesita ser imprescindible. Este miedo no confesado lo lleva a defender parcelas de poder, de información, de exclusividad. Pero le impide, por supuesto, volar más alto. La factura que pasa esta actitud es muy elevada, en lo colectivo y en lo personal.

### **Delegar en otros algunas tareas**

Si has decidido que tienes que realizar esa tarea a la fuerza y la has simplificado de manera que te lleve el menor tiempo posible, el siguiente paso es considerar la posibilidad de dársela a otra persona.

Cuando autorizas a otros a que lleven a cabo tus tareas, tienes más libertad para centrar todo tu tiempo y esfuerzos en aquellas tareas a las que le puedes sacar más provecho. (Asegúrate que no te has saltado las fases de eliminación y simplificación. No querrás que tu ayudante emplee más tiempo del necesario en terminar lo que le has encargado –y si le estás pagando, con más razón debes simplificar la tarea de antemano.).

Uno de los aspectos que pasamos por alto del hecho de delegar tareas y que sin duda es el más agradable, es que proporciona una interdependencia muy sana entre las personas. Trabajar en equipo une a la gente. Las relaciones se solidifican cuando se comparte el trabajo y se confía en el otro.

Delegar en otros con eficacia es una de las habilidades más importantes de la administración del tiempo que hay que aprender y emplear. Algunas personas tienen problemas para distribuir parte de su trabajo. A continuación tienes algunas de las razones más comunes.

***Estás demasiado ocupado para delegar en otros.*** Cuando estás saturado de cosas, parece que no tienes ni tiempo para delegar ni para supervisar a otra persona. Sin embargo, invertir unas horas e incluso algunos minutos en saber qué puedes delegar, buscando a alguien que te ayude y enseñándole, puede ahorrarte mucho tiempo. No temas emplear un poco de tu tiempo en elaborar un plan.

***Te sientes culpable por “largar” a otros tus tareas.*** Si piensas que delegar es dar a otro el trabajo pesado o el que tú no quieres, puede que te sientas culpable. Después de todo, nadie quiere ser el jefe malo. De nuevo, no te martirices pensando que estás por encima de algunas tareas. Recuerda que porque a ti no te guste hacer algo, no significa que a los demás tampoco les guste. Todos tenemos habilidades diferentes, intereses y talentos, por lo tanto no te sientas culpable por pedir ayuda. Delegar bien significa asignar el trabajo correcto a la persona correcta en el momento correcto, y dejar que todo el mundo contribuya de manera importante para conseguir sus objetivos.

***Tienes problemas para depender de otros.*** Algunas personas se obsesionan pensando que si no lo hacen ellos mismos no saldrá bien. Si creciste en un ambiente en el que no podías depender de los adultos que te rodeaban, te será especialmente difícil depender de otras personas.

Piensa que delegar es una oportunidad par tu crecimiento personal. Te dará la oportunidad de romper con tu experiencia pasada en la que eras la única persona que podía hacer bien las cosas, y descubrirás que el resto de la gente también puede aportar ideas nuevas y muy buenas. Céntrate en el aspecto que prefieras, hay mucha gente responsable e inteligente a la que le gusta ayudar.

***Tienes miedo a ser imprescindible.*** Te resistes a delegar en otros porque tienes miedo de que si otra persona puede hacer tu trabajo, ya no te necesiten a ti. Si realmente piensas eso, probablemente te darás cuenta que las necesidades de los demás no tienen nada que ver con realizar una tarea, o con tu habilidad para hacer varias cosas a la vez. Tienes una reserva de habilidades únicas, de ideas y características personales que hacen que otras personas te valoren. Por lo tanto, deja a otras personas que hagan algunas de tus tareas y así tendrás más tiempo para ti y para tus nuevos proyectos.

### Qué puedes delegar

Hay dos tipos de tareas que puedes encomendar a otros fácilmente:

- Actividades que no sean creativas y que se repitan (fregar los platos, ordenar los libros, enviar un fax, embalar un paquete, entrevistar a posibles empleados).
- Proyectos especiales, trabajos únicos y poco frecuentes (hacer un folleto informativo, organizar un viaje, comprar un ordenador nuevo).

Esta distinción te servirá cuando estés pensando si merece la pena encomendar a otra persona una tarea. Para cuestiones rutinarias, siempre merece la pena enseñar a alguien a hacerlas. Para proyectos especiales considera el alcance de la tarea. Si te va a llevar más tiempo enseñar a alguien que hacerlo tú mismo, y el proyecto no tiene que estar hecho para un futuro próximo, es mejor que lo hagas tú.

También podrías pensar en delegar los siguientes tipos de trabajos:

- Tareas que no se te dan bien y que otra persona las puede hacer mejor.
- Tareas que no te gusta hacer.
- Tareas que agotan energía y tiempo que necesitas para actividades más importantes.

Una de las razones por la que resulta difícil delegar tareas, es porque olvidamos que no se trata sólo de hacer lo que te gusta y deshacerte de lo que no te gusta. Los buenos administradores de tiempo delegan en otros tareas que les gusta hacer cuando tienen otras tareas más importantes o cuando la otra persona lo puede hacer mejor. Además, a veces, en un equipo, eres la persona más indicada para hacer algo que no te gusta.

### Decide qué cosas vas a hacer tú

Tras haber evaluado el trabajo y los pasos a seguir, tienes que decidir qué vas a hacer tú y qué vas a confiar a los demás. Cuando le eches un vistazo a las partes del trabajo, pregúntate cuándo es mejor que lo hagas y cuándo puedes aportar lo mejor de ti. Ten en cuenta tus capacidades, tus conceptos, tus habilidades y preferencias: ¿qué es lo único que puedes hacer o qué es lo mejor que puedes hacer para conseguir tus objetivos?

Reserva esas tareas para hacerlas tú y el resto se las encomiendas a otra persona. A veces, tiene mucho más sentido delegar el trabajo completo y actuar simplemente supervisando. En el caso de proyectos grandes y extensos, si te involucras demasiado en los detalles, puedes perder la visión general del proyecto y no ser capaz de dirigirlo con eficacia.

En resumen,

	URGENTE	NO URGENTE
MÁS IMPORTANTE	<p>Cuadrante 1</p> <p><b>TAREAS NO DELEGABLES</b> "YO y YA"</p>	<p>Cuadrante 2</p> <p><b>TAREAS NO DELEGABLES</b> (Pero con excepciones) "YO y NO YA"</p>
MENOS IMPORTANTE	<p>Cuadrante 3</p> <p><b>TAREAS NO DELEGABLES</b> (Pero con excepciones) "YO y NO YA"</p>	<p>Cuadrante 4</p> <p><b>TAREAS DELEGABLES</b> "NO YO y NO YA"</p>

## DELEGAR EFICAZMENTE

Cuando se dice que hay que delegar no se especifica cómo, pero podemos resumir en tres puntos fundamentales qué pasos hay que seguir. Se trata de:

- Motivación
- Pedir exactamente lo que se quiere
- Chequear periódicamente los avances

### Motivación

- Delegar eficazmente comprometerá a la otra persona y adquirirá experiencia, que vean el trabajo como una oportunidad de aprender. Si nunca permites que tus colaboradores gestionen tareas interesantes, se aburrirán y estarán resentidos. Si los vigilas demasiado no tendrán nunca iniciativa propia.
- Muchas veces el personal de una escalafón inferior sabe mucho mejor que un superior lo que hay que hacer. Los mejores para solucionar problemas son los que están más cerca de ellos.

### **Pedir exactamente lo que se quiere**

- Explica con pelos y señales y pide que te repitan con sus propias palabras lo que han entendido. Hasta que no sepan explicarlo ellos mismos, no des por sentado que te han entendido. Que pregunten todas sus dudas. Más vale arreglar la confusión en ese momento que enfrentarte al desaguisado cuando sea demasiado tarde.

### **Chequear periódicamente los avances**

- Chequea sistemáticamente. Si no el equipo se relajará y el resultado no tendrá nada que ver con lo que pedías. Las pequeñas cosas son fáciles de delegar, pero los grandes proyectos en los que intervienen mucha gente requieren una mayor supervisión.
- Si algo falla, sé concreto, nunca busques que salió mal, si no cuál de los pasos anteriores no se siguió con precisión. Quizás fue el seguimiento, o se eligió a la persona equivocada o no se motivó correctamente.
- Nunca hagas su trabajo, pueden cometer errores pero no lo hagas tú mismo, si no lo tomarán como una manera de escaparse.

## **3.9.- Multitarea**

---

No es rentable como parecen a primera vista, realizar varias tareas a la vez. Se interrumpen unas a otras y se incrementa el riesgo de errores.

Varias investigaciones aportan pruebas sobre los límites de la realización de múltiples tareas. Los resultados, de acuerdo con neurocientíficos, psicólogos y profesores de gestión empresarial, indican que muchos harían mejor en aminorar su comportamiento multitarea mientras trabajan en un despacho, estudian o conducen.

Estos expertos ofrecen ciertos consejos básicos. Revisar el correo electrónico una vez por hora, como máximo. Escuchar música suave y relajante durante el estudio puede mejorar la concentración. Pero hay otras distracciones, como son la mayoría de canciones con letra, mensajería instantánea, programas de televisión y radio, disminuyen el rendimiento. Hablar por el móvil mientras se conduce, incluso con manos libres, es mala idea. En resumen, la respuesta parece consistir en administrar la tecnología pero adecuadamente, en lugar de rendirse sin más a su incesante llamada.

“La multiplicidad de tareas hace que uno avance más lento, y multiplica la posibilidad de cometer errores”, opina David E. Meyer, científico y director del laboratorio para el estudio del cerebro, la cognición y la acción de la Universidad de Michigan. “Las interferencias y las interrupciones aminoran la capacidad de asimilar información”.

El cerebro humano, con sus cientos de miles de millones de neuronas y sus cientos de billones de conexiones sinápticas, parece una central cognitiva. “Pero una de sus

limitaciones básicas es la incapacidad para concentrarse en dos cosas al mismo tiempo”, explica René Marois, neurocientífico y director del laboratorio de asimilación humana de la información en la Universidad de Vanderbilt, Nashville, Tennessee.

En un estudio reciente, un grupo de trabajadores de Microsoft necesitaban, de media, quince minutos para volver a tareas mentales serias, como redacción de informes o códigos informáticos, después de responder a los correos o a los mensajes instantáneos entrantes, se entretenían respondiendo a otros mensajes u ojeando webs informativas, deportivos o de ocio.

“Me sorprendió la facilidad de distracción y cuánto tiempo les llevaba volver a centrarse en su tarea”, comenta Eric Horvitz, científico investigador de Microsoft. “Si es así de malo en Microsoft” añade Horvitz “también debe serlo en otras empresas”.

Las personas que constantemente empiezan algo y luego lo dejan, interrumpiendo sus tareas y perdiendo la concentración, tienen muchos problemas para calcular el tiempo que tardan en hacer algo. Por ejemplo, a las nueve de la mañana comienzas preparando tu trabajo diario, mientras trabajas, recibes cinco llamadas de teléfono y haces otras diez o te desplazas a otra planta, contestas a doce mail y charlas con compañeros. A las cuatro de la tarde ya has terminado tu trabajo, pero no tienes ni idea de cuánto tiempo has tardado en terminarlo.

Algunas personas son capaces de terminar con facilidad algunas tareas a pesar de estas interrupciones, ya que pueden hacer varias cosas a la vez y cambiar rápidamente de una cosa a otra, sin embargo, a la mayoría de las personas trabajar de esta manera les dificulta seguir con su tarea, ya que el rendimiento y calidad de su trabajo sufren las consecuencias. Además, saber cuánto tardas en hacer un trabajo grande es difícil porque un día tienes doce interrupciones y al día siguiente tienes tres docenas.

Con tanta información en la mente, tu mente llega a un estado que se paraliza, corriendo el riesgo de no concluir una tarea importante, pero todavía más olvidar por completo realizar una tarea.

Si este es tu caso, tienes que tener más concentración. Comienza reservando períodos específicos de tiempo, para hacer determinadas tareas y limita las interrupciones durante ese tiempo. Pon el contestador automático, ignora los email y mensajes instantáneos, avisos que atender, dile a tus compañeros que hablarás con ellos más tarde.

Si ves que estás haciendo muchas cosas a la vez y que estás constantemente cogiendo el teléfono o desplazándote y haz lo que puedas para ignorarlo todo y permanecer concentrado/a al menos 15 minutos seguidos. Haz esto muchas veces al día durante por lo menos una semana. Luego intenta concentrarte durante 30 minutos, luego 40 y finalmente una hora, si puedes.



Es un cambio de comportamiento muy grande y puede convertirse en todo un reto, una vez que descubras cuanto tiempo puedes estar concentrado tu rendimiento aumentará. Puedes descomponer todas tus tareas en el tamaño apropiado y sentirte realizado/a como nunca antes te habías sentido.

En resumen, cinco factores perjudican tu rendimiento por realizar varias tareas a la vez.

La multitarea te hace trabajar a un menor ritmo.

La multitarea te hace más descuidado/a.

La multitarea te hace más distraído/a.

La multitarea genera estrés y ansiedad.

La multitarea hace que pierdas el control.

### **REFLEXIONA:**

Lo mejor: una a una y terminarla.

---

---

## Unidad 4.- LADRONES DEL TIEMPO: AGENTES EXTERNOS

---

---

*“Para manejar adecuadamente tu tiempo, requieres autodisciplina y autocontrol más que cualquier otra cosa”*

*“La administración del tiempo es realmente administración personal y administración de vida”*

Brian Tracy

---

### Introducción

---

El principal problema a la hora de concebir el tiempo es que nos resulta difícil definirlo e imaginarlo. A veces concebimos el tiempo como una sucesión de acontecimientos, otras como el cambio que produce en nosotros y en las cosas. Una primera metáfora que puede servirnos para dominar el tiempo es considerarlo como un espacio. Imaginemos el tiempo como uno de esos pisos de veinticuatro metros cuadrados, todos tenemos el mismo tiempo, pero cada uno puede organizarlo como quiera, colocando muebles, chismes y adornos en función de nuestras preferencias; teniendo todo pulcramente organizado y limpio o convertido en una leonera.

En definitiva, no hay gente con más o menos tiempo, puesto que todos tenemos el mismo. Sino gente que aprovecha y organiza mejor o peor este recurso tan preciado. La paradoja de nuestro tiempo es que la ciencia y la tecnología nos han provisto de una serie de inventos concebidos para ahorrar tiempo: electrodomésticos, medios de transporte más rápidos o cadenas de fabricación en serie. En teoría disponemos de mucho más tiempo, sin embargo cada vez tenemos la sensación de tener menos.

Para complicar aún más el panorama existen innumerables ladrones de tiempo, demos un repaso rápido a tres de ellos:

La **dispersión geográfica**: la distancia al trabajo, al gimnasio, al colegio de los niños, al hipermercado o al lugar donde pasaremos el fin de semana.

El **consumo**: una cámara de vídeo, una bicicleta, el corta-césped, un segundo automóvil, una casa en la playa, ¿somos conscientes del tiempo dedicado a su elección, a su compra, a su mantenimiento?

El **prójimo**: el compañero que se cuela en tu despacho, el vecino que se atrinchera en tu casa y lo peor de todo: el teléfono móvil. ¿Quién puede presumir de poder pasar media hora seguida concentrado en una tarea sin ser interrumpido por nadie?

Somos víctimas de la impaciencia, hemos abandonado la reflexión previa y posterior a nuestros actos, para dedicarnos únicamente a la acción. De esta manera “la obsesión del cómo y el cuándo nos mantiene a una cómoda distancia del porqué.

Compramos sofisticados equipos estereofónicos para crear un fondo musical que sólo escuchamos distraídamente. Terminamos por creer que la música no tiene otro valor que el de acompañar otra actividad. No tenemos tiempo para escuchar un concierto en nuestras casas, en las condiciones requeridas.

Comemos rápidamente cantidades de productos caros preparados de cualquier manera. No hay tiempo de hacer la compra con gusto, preparar los alimentos con cuidado, degustarlos como gourmets.

Recorremos el mundo, pero dedicamos las semanas previas al viaje a buscar el charter más baratos, no a familiarizarse con la cultura y los problemas del país que visitaremos. Una vez allí, contemplamos los rostros y paisajes... por el objetivo de la cámara fotográfica. No hay tiempo para saborear el exotismo. Y a la vuelta, tampoco tenemos tiempo para mirar las fotos cuya toma nos impidió gozar del viaje.

Para recuperar el control del tiempo necesitamos hacernos conscientes del problema, reeducarnos y adoptar nuevos hábitos. Antes de lanzarnos al dominio de nuestro tiempo debemos hacer un análisis de nuestra situación pasada y futura. ¿A qué dedicamos nuestro tiempo de trabajo? ¿Cuánto tiempo tardamos en hacer cada tarea? ¿Qué proyectos tenemos pendientes de acometer? ¿Con qué tiempo contamos?

*Dominar un tema es ser experto en él. Debemos perfeccionar la puntualidad, la planificación y la disciplina*

Imagino que por el avance del curso, es posible que esta semana hayas llegado cada mañana al trabajo decidido a coger la sartén por el mango para convertirte en dueño y señor de tu tiempo. Quizás incluso hayas preparado una agenda con una lista de tareas. Pero llega el final de la jornada de trabajo y apenas has tachado una o dos de las tareas que te habías asignado.

No sigas pensando que ha pasado, la cosa está muy clara, has sido víctima de una banda bien organizada: **los ladrones de tiempo.**

Ya hablamos de algunos de ellos en la unidad de aprendizaje anterior, pero conozcamos con más detalles al resto de estos forajidos

### **Ladrones externos:**

El compañero que se descuelga por tu puesto de trabajo y te suelta un inocente: “¿Tienes un momento?”;

El teléfono, este es uno de los peores, además ahora nos persigue hasta la cafetería o el retrete;

La “obligación” de estar disponible al 100%;  
Visitas, clientes o proveedores que se presentan sin aviso;  
El jefe, o peor aún, los jefes;  
Reuniones interminables, inútiles o mal preparadas;  
Trámites personales o familiares;  
Interrupciones de los niños, de la pareja, del vecino, del vendedor de enciclopedias.

A esta lista cada uno podrá añadir sus propias experiencias, y seguramente la lista de “externos” siempre se alargará más que la de “internos”, pero la pregunta del millón es: ¿quién roba más tiempo los “externos” o los “internos”?

### 4.1.- Interrupciones

Las interrupciones son, probablemente el ladrón del tiempo más importante. Estas interrupciones suponen un doble perjuicio, por un lado absorben un tiempo importante. Una media optimista, de un par de minutos por interrupción, supone ya más de dos horas diarias dedicadas a responder a estas interrupciones, que a veces “sólo a veces” son parte del propio trabajo.

Pero hay un segundo perjuicio, mucho más grave y del que normalmente no se suele ser consciente: superada la interrupción, no sólo se ha perdido el tiempo invertida en ella, sino que hay una pérdida adicional en lo que supone retomar de nuevo el hilo de los pensamientos o de la acción en curso.

Por supuesto, no toda interrupción es rechazable, algunas de ellas son necesarias, si no no tendríamos trabajo. Otras resolverán, sin duda problemas o aportarán informaciones importantes. En algún caso, aunque sea molesta, no cabe pensar en rechazar la interrupción que nos llegue de arriba. Será pues preciso desarrollar la capacidad de manejarlas positivamente. Cada una merecerá una respuesta.

¿Cómo tratar las interrupciones?

Hay dos planteamientos distintos complementarios a utilizarse contra ellas

- **Evitarlas en lo posible**
- **Limitar al mínimo el tiempo que nos ocupan**

Ante todo, es preciso aceptar que las interrupciones son una parte de nuestro trabajo. No podemos eliminarlas todas, tampoco interesaría hacerlo aunque nos fuera posible, pero podemos empezar a manejarlas mejor.

Debemos aprender a controlar lo controlable y a aceptar lo incontrolable, reduciéndolo en lo posible en sus aspectos negativos. Intenta evitar la frustración que origina este cúmulo de interrupciones y que suele deberse, sobre todo, a la actitud adoptada ante ellas. Combate las que puedas, evitándolas o acortándolas y acepta las demás.

### A continuación damos unas sugerencias.

- Los trabajos importantes, los que requieren de toda tu concentración, no pueden tener interrupciones. Apaga el móvil, radio y cierra el correo electrónico, porque tu trabajo está en juego.
- Elimina la silla de visitas de tu mesa, ocúpala con una pila de papel y muchas visitas serán fugaces.
- Aprovecha los desplazamientos, ve primero a los lugares que están situados en el centro y luego a los periféricos.
- Política de puertas cerradas si puedes, si no invitarás a que te interrumpan.
- Di a los demás cuál es tu mejor horario para recibir llamadas. Con insistencia y educación lograrás maravillas.
- Las pequeñas reuniones diarias de 5 minutos con los que más requieran de ti, te evitarán la mayoría de interrupciones.
- Un “NO” con una sonrisa es genial para despachar a este ladrón del tiempo.
- Si tu mesa está en cubículo abierto, gira la mesa o la silla de manera que no invite a interrupciones. Si no es posible, pon algunas plantas en el borde de tu mesa como límite entre tú y tu entorno. Es menos probable que te interrumpan si no hay un contacto visual antes.

Siempre habrá interrupciones e imprevistos y la mayoría serán urgentes, pero por supuesto no todas las interrupciones son de hecho un imprevisto. Es tentador reaccionar a las interrupciones inmediatamente, especialmente cuando la gente que interrumpe suele ser muy exigente. Pero si te paras con cada cosa que te haya interrumpido, harás muchas cosas diferentes, te confundirás y te saturarás de trabajo y terminarás por no cumplir tus planes.

### **4.2.- Teléfono**

---

Creemos que no pasamos tanto tiempo al teléfono pero las estadísticas son escalofrantes. Mira al teléfono tras cada conversación, apunta los minutos y saca tu promedio diario.

#### **El teléfono puede ser tu mejor aliado, pero mal aprovechado tu peor enemigo.**

No puedes estar disponible siempre. Además, casi siempre te llamarán por nimiedades ¿merece la pena estar todo el día dejándote interrumpir por asuntos que pueden esperar?

Otra estadística a tener en cuenta es que sólo hablamos con la persona deseada el 20% de las veces ¿cuántas horas de nuestra vida perdemos rellamando? Nuestra lista de asuntos pendientes siempre está llena por no conseguir al teléfono a quien necesitamos. Si a ello unimos los “amigos” tan sociales que nos abrasan en sus llamadas y las desquiciantes llamadas a empresas para ciertas gestiones.

“Marque 1 para comercial, 2 para administración, 3 para otros asuntos” y luego vuelta a empezar “Marque 1 si es abonado, 2 si ya es cliente y si quiere otra consulta, espere” .... ¿Te suena esto de algo?

El panorama resulta desalentador y a eso añade el tiempo perdido en retomar la concentración tras una llamada.

Es irresistible coger el teléfono cada vez que suena. Si no parece que nos perdemos algo importante. Queremos estar informados de todo al momento, no vaya a ocurrir algo que se nos escape. Nos sentimos importantes porque nos pasan información. Y de paso nos gusta relacionarnos, somos humanos.

La tendencia siempre es a dejarlo todo y coger el teléfono. ¿Significa que las llamadas son más importantes que el trabajo que tenemos entre manos? Nada es tan importante que requiera tu atención ya. Con las llamadas ocurre lo mismo, se pueden posponer.

### **Agrupar las llamadas.**

La mayoría de expertos aconsejan definir una hora específica al día para hacer y devolver las llamadas. Encontrarás a la mayoría en su puesto de trabajo a primera hora de la mañana, antes de las comidas (casi todo el mundo se ha cansado de deambular y se sienta en su sitio) y última hora de la tarde, por ese orden. Elige la franja que mejor te venga.

Si se trata de recibir llamadas, ganarás un tiempo muy valioso si dispones de tus mejores horas sin interrupciones telefónicas, normalmente las primeras de la mañana. Así que apunta esas llamadas entrantes y devuélvelas cuando tu atención decaiga, no en una hora en que estés a tope y puedas hacer trabajos que requieran concentración. Para el 95% de las llamadas no tienes que estar a tope, son simples intercambios de información. Los puedes hacer más tarde y mientras las devuelves dedicarte a contemplar otras tareas. No contestar al momento no es mala educación. Mala educación es no atender a quien tienes delante por una llamada.

Eso sí, devuelve todas las llamadas, independientemente de quien sea, es justo y te verán como alguien eficiente. Si en su día devolviste la llamada, dirán que eres una persona de palabra.

Otra opción es que otra persona coja tus llamadas y anote el mensaje, o también puedes poner el contestador automático. Si lo haces así tendrás que responder a las llamadas cuando prometiste hacerlo. Además suele ser más eficiente cuando eres tú el que hace las llamadas “las llamadas que te hacen suelen durar una media de 11 minutos, mientras que las llamadas que haces tú duran 7 minutos”, esto sucede porque has tenido tiempo para recopilar tus ideas.

### **Cómo frenar a tu interlocutor**

Cuando estés hablando intenta cortar la llamada desde un principio. Tu interlocutor lo notará e intentará resumirte todo cuanto antes, recuerda que lo más importante de cada llamada se encuentra en el último tramo. Si metes prisa desde un principio, averiguarás enseguida lo necesario y ahorrarás minutos de charla. Sáltate el cotilleo y vete al grano. Se acostumbrarán pronto a tu estilo.

### **Teléfono móvil**

Otro asunto cultural no escrito “es posible que se acaben estableciendo normas en breve” es el uso habitual de los móviles. Se mantienen encendidos en todo momento, se va extendiendo la “movilitis”: es estar colgado permanentemente del cacharrito como símbolo de la importancia personal.

El móvil ha revolucionado nuestras vidas, nuestra forma de comunicarnos. Es un instrumento muy útil pero no siempre es usado de forma adecuada. Según los estudios realizados parece que un 18% de los usuarios lo manejan de forma patológica. Quizás por el efecto de las radiaciones sobre el cerebro. La característica esencial es la desazón si no se lleva el móvil encima.

Está demostrado el efecto pernicioso de las radiaciones sobre el cerebro humano (son acumulativas) aunque resulte difícil precisarlas y cuantificarlas.

La primera medida a adoptar para evitar esos efectos es mantener al móvil alejado del cuerpo en lo posible.

Y, desde luego, es una nueva fuente de interrupciones: decenas de ellas al día.

La gran asignatura pendiente es cuándo mantenerlo apagado. Pero faltan unas reglas que faciliten un uso a la vez eficaz y educado.

En lo que se refiere a la eficacia, el uso inadecuado del móvil provoca algunos efectos negativos por:

- Interrupciones
- Priorización inadecuada
- Multitarea
- Deterioro de las relaciones personales

Es fácil evitarlos si se respetan algunos principios:

- Elegir el tono de aviso adecuado
- Vigilar el volumen
- Saber mantenerlo apagado (no simplemente en silencio) en situaciones profesionales.



### 4.3.- Otros ladrones del tiempo

---

#### **Impuntualidad**

No somos un país que respete demasiado el reloj. No es fundamental cuando se trabaja en solitario, el reloj interno no basta para saber cuál es el ritmo adecuado. Pero cobra importancia cuando hay otro u otros: en una cita o en una reunión.

El valor de la puntualidad es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor tu trabajo, ser merecedores de confianza.

La falta de puntualidad habla por sí misma, de ahí se deduce con facilidad la escasa o nula organización de nuestro tiempo, de planeación en nuestras actividades y por supuesto de una agenda, pero ¿qué hay detrás de todo esto?

Muchas veces la impuntualidad nace del interés que despierta en nosotros una actividad, por ejemplo, es más atractivo para un joven charlar con los amigos que llegar a tiempo a las clases; para otros es preferible hacer una larga sobremesa y retrasar la llegada al puesto de trabajo. El resultado de vivir de acuerdo a nuestros gustos, es la pérdida de formalidad en nuestro actuar y poco a poco se reafirma el vicio de llegar tarde.

En este mismo sentido podríamos añadir la importancia que tiene para nosotros un evento, si tenemos una entrevista para solicitar empleo, la reunión para cerrar un negocio o la cita con el director del centro de estudios, hacemos hasta lo imposible para estar a tiempo; pero si es el amigo de siempre, la reunión donde estarán personas que no frecuentamos y conocemos poco, o la persona –según nosotros– representa poca importancia, hacemos lo posible por no estar a tiempo, ¿qué más da...?

Para ser puntual primeramente debemos ser conscientes que toda persona, evento, reunión, actividad o cita tiene un grado particular de importancia. Nuestra palabra debería ser el sinónimo de garantía para contar con nuestra presencia en el momento preciso y necesario.

Un aspecto importante de la puntualidad, es concentrarse en la actividad que estamos realizando, procurando mantener nuestra atención para no divagar y aprovechar mejor el tiempo. Para corregir esto, es de gran utilidad programar la alarma de nuestro reloj, o teléfono móvil, pedirle a un familiar o compañero que nos recuerde la hora (algunas veces para no ser molesto y dependiente), etc., porque es necesario poner un remedio inmediato, de otra forma, imposible.

Lo más grave de todo esto, es encontrar a personas que sienten "distinguirse" por su impuntualidad, llegar tarde es una forma de llamar la atención, ¿falta de seguridad y de carácter? Por otra parte algunos lo han dicho: "para qué llegar a tiempo, si...", "no pasa nada...", "es lo mismo siempre". Estas y otras actitudes son el reflejo del poco

respeto, ya no digamos aprecio, que sentimos por las personas, su tiempo y sus actividades.

Para la persona impuntual los pretextos y justificaciones están agotados, nadie cree en ellos, ¿no es tiempo de hacer algo para cambiar esta actitud? Por el contrario, cada vez que alguien se retrasa de forma extraordinaria, llama la atención y es sujeto de toda credibilidad por su responsabilidad, constancia y sinceridad, pues seguramente algún contratiempo importante ocurrió.

Podemos pensar que el hacerse de una agenda y solicitar ayuda, basta para corregir nuestra situación y por supuesto que nos facilita un poco la vida, pero además de encontrar las causas que provocan nuestra impuntualidad, se necesita voluntad para cortar a tiempo nuestras actividades, desde el descanso y el trabajo, hasta la reunión de amigos, lo cual supone un esfuerzo extra -sacrificio si se quiere llamar-, de otra manera poco a poco nos alejamos del objetivo.

La cuestión no es decir "quiero ser puntual desde mañana", lo cual sería retrasar una vez más algo, es hoy, en este momento y poniendo los medios que hagan falta para lograrlo: agenda, recordatorios, "pos-it", alarmas...

Para crecer y hacer más firme este valor en tu vida, puedes iniciar con estas sugerencias:

- Examínate y descubre las causas de tu impuntualidad: pereza, desorden, olvido, etc.
- Establece un medio adecuado para solucionar la causa principal de tu problema (recordando que se necesita voluntad y sacrificio): Reducir distracciones y descansos a lo largo del día; levantarse más temprano para tener tiempo suficiente para tu arreglo personal; colocar el despertador más lejos...
- Aunque sea algo tedioso, elabora por escrito tu horario y plan de actividades del día siguiente. Si tienes muchas cosas que atender y te sirve poco, hazlo para los siguientes siete días. En lo sucesivo será más fácil incluir otros eventos y podrás calcular mejor tus posibilidades de cumplir con todo. Recuerda que con voluntad y sacrificio, lograrás tu propósito.
- Implementa un sistema de "alarmas" que te ayuden a tener noción del tiempo (no necesariamente sonoras) y cámbialas con regularidad para que no te acostumbres: usa el reloj en la otra mano; pide acompañar al compañero que entra y sale a tiempo; utiliza notas adheribles.
- Establece de manera correcta tus prioridades y dales el lugar adecuado, muy especialmente si tienes que hacer algo importante aunque no te guste.

Vivir el valor de la puntualidad es una forma de hacerle a los demás la vida más agradable, y nos convierte en personas digna de confianza y mejora nuestra gestión del tiempo.

### ¿Falta de previsión de tiempo para emplear en las tareas?

Ésta es una pregunta que la gente no para de hacerse. O que debería hacerse, pero no saben con exactitud cuánto tiempo les llevará hacer algo. Hay tareas de 30 minutos y tareas de 5 minutos y si sabes calcular con exactitud el tiempo que vas a tardar en hacer algo, podrás ser realista y decidir si lo puedes hacer o no (en este o en otro momento).

Intenta ser lo más preciso posible cuando calcules el tiempo, muchos de nosotros tenemos la costumbre de decir “eso puedo hacerlo en dos segundos”, cuando se trata de vestirnos, hacer una llamada o ir corriendo a la tienda, y esto afecta a la manera que tenemos de tratar el tiempo. Si te quitas esta costumbre y comienzas a prestarle atención al tiempo que realmente tardas en hacer las cosas, verás que tienes tiempo para hacer todo lo que quieres.

Además, deberías comenzar a pedirle a los demás que te digan cuánto tiempo necesitan cuando te piden algo. Si un compañero te dice que quiere hablar contigo sobre un tema relacionado con el trabajo, intenta saber si va a ser una conversación de 5 minutos o de media hora, la gente te respetará por ponerte límites a ti mismo, e incluso ellos pueden calcular mejor su tiempo. Que no te pregunten más “¿tienes un segundo?”.

Si constantemente calculas mal tu tiempo, estarás siempre haciéndote cargo de más cosas de las que puedes ocuparte, lo que hará que tu vida sea estresante. Por otro lado, calcular mal el tiempo puede hacer que te dejes a un lado algunas tareas.

¿Cómo calcular el tiempo? Calcular el tiempo que tardas en hacer algo no es una habilidad misteriosa. Es una habilidad que cualquier puede aprender. Puede llevarte dos semanas o un mes de práctica hasta que le cojas el tranquillo, pero sin duda, aprenderás cómo se hace. Y puede ser la habilidad más poderosa para administrar tu tiempo.

Podrías pensar que pararte a calcular el tiempo que tardas en hacer las cosas es exagerado, pero la verdad es que éste es uno de los secretos de los mejores administradores del tiempo.

Como ejemplo:

“Una mujer de Manhattan descubrió que tardaba un minuto en andar una manzana entre dos calles y tres minutos una manzana entre dos avenidas, así que podía calcular rápidamente lo que tardaría en ir de un lugar a otro. Siempre era puntual, incluso cuando no llevaba reloj. Con un simple cálculo podía llevar su agenda a rajatabla y esto le hacía estar segura de sí misma y tener el tiempo bajo su control”.

Algunas personas se niegan a hacer estos cálculos porque les da miedo saber lo que tardan en hacer las cosas y darse cuenta de que no tienen tiempo para todo. Mi respuesta es que la administración del tiempo es una ecuación matemática. Si ignoras

la verdad por adelantado, acabarás atrapado por la realidad, dejando a un lado tareas importantes que realmente necesitas hacer.

Una manera de aprender a calcular el tiempo es controlando todos los días el tiempo que tardas en realizar tus tareas.

Al principio puede parecer forzado y un poco pesado el tiempo que calculas que tardarás en hacer algo, pero no tienes que ser así de minucioso siempre. Una vez que adquieras un poco de práctica, recordarás lo que tardas en hacer determinadas tareas. Desarrollarás un sentido innato para saber cuántas llamadas puedes atender en una semana, tiempo que tardas en hacer recados...

Otra manera de controlar tu tiempo, es encontrar atajos: es siempre tentador seguir haciendo las cosas de la forma en que siempre las has hecho, porque es con lo que estás familiarizado. Encontrar, adaptar y aplicar nuevas técnicas más eficientes a tus tareas y responsabilidades, no sólo te ahorrará tiempo sino que rebajará tu carga de trabajo total.

### **E-mail**

Es quizás la herramienta tecnológica de trabajo más productiva y relevante aportada por las nuevas tecnologías (TICs), pero también la que arrastra una pérdida de tiempo importante. Al ser una puerta de libre acceso, se cuelan los no invitados y los indeseados. La pérdida de tiempo aumenta con la tendencia “necesidad psicológica o deferencia de atender inmediatamente a los mensajes”. Provoca interrupciones constantes, debido a la práctica de mantenerlo abierto; incluso algunas personas activan alarmas que avisan cuando llega un nuevo mensaje. Existen abusos al enviar correos a todo el mundo sobre asuntos que conciernen sólo a una parte.

Lo primero, reduce y agrupa. Se trata de que elimines el 80% de email que consumen el 80% de tu tiempo y sólo aportan el 20% de valor. La mayoría es para la basura, como el correo ordinario. Fuera con ellos. No des tu email a cualquiera. Y lo más importante: agrupa la lectura de email en bloques de tiempo, a primera hora del día o a última hora del día, pero todo de un tirón.

Nada ralentiza más que interrumpir lo que haces y leerte los emails según llegan. La mejor solución es mantener el correo apagado y comprobarlo cada dos horas como mucho. Si no la tentación de leerlo al momento será demasiado grande. ¿De qué te sirve combatir otros ladrones del tiempo si te interrumpes a ti mismo con cada email?. El email puede esperar.

Lo segundo, brevedad ante todo. A veces leyendo el título del mensaje podrás ahorrarte leerlo entero. Predica con el ejemplo y se breve.

### Reuniones

Suelen ser uno de los factores que acarrearán más pérdida de tiempo porque

- No son necesarias, por lo que la pérdida de tiempo se multiplica por el número de asistentes y predispone negativamente hacia las mismas, en muchas ocasiones resultan bastante improductivas.

Para que una reunión sea provechosa, es necesario que antes tengas claros los objetivos y que, una vez finalizada ésta, los hayas logrado. Respecto al número de asistentes es de vital importancia seleccionar adecuadamente el perfil de las personas que van a participar para que ésta sea eficaz.

- En muchas ocasiones no están planificadas y no tienen un tiempo limitado

Una reunión debe estar preparada: convocatoria anticipada y con orden del día, hora de comienzo y hora de finalización, conociendo la disponibilidad de los asistentes. A ser posible se enviará previamente documentación para su lectura o trabajo individual. Saber que se cuenta con un tiempo definido favorece la eficiencia y el ahorro de tiempo. Preparar documentación y medios técnicos. Exigir puntualidad.

### REFLEXIONA:

La mente humana sólo está preparada para estar atenta y concentrada durante una hora. Si la reunión dura más, sabremos que todo el mundo irá “desconectando” cuando se haya superado este tiempo.

---

## Unidad 5.- GESTIÓN EFICAZ DEL TIEMPO MEDIANTE HERRAMIENTAS ELECTRÓNICAS.

---

Las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) agrupan los elementos y las técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, Internet y telecomunicaciones.

Las tecnologías de la información y la comunicación no es una fórmula mágica, pero pueden mejorar la vida de todos los habitantes del planeta. Se disponen de herramientas que pueden ser de utilidad, entre ellas las herramientas digitales que tiene que ver con la gestión eficaz de nuestro tiempo.

Vamos a tratar de conocer qué herramientas electrónicas tenemos a nuestro alcance para que de manera fácil y gratuita puedan ser de utilidad.

No es necesario ser un experto en informática, ni siquiera un entendido en aparatos electrónicos, sólo es necesario un poco de predisposición para intentar aprender y utilizar las funcionalidades que nos pueden aportar.

Esta unidad de aprendizaje sólo trata de informarte de cuáles son las posibilidades reales que tienes de utilizar herramientas electrónicas para mejorar la gestión eficaz del tiempo sin tener que depender siempre de herramientas manuales, tales como la agenda en papel conocida de toda la vida. No significa que el aprendizaje de estas herramientas digitales sustituya a las convencionales, cada persona podrá decidir cuáles son las más adecuadas a su formación y habilidades.

Por tanto, esta unidad no tendrá prácticas obligatorias, puesto que entendemos que no todos los alumnos del curso tienen un manejo suficiente de agendas electrónicas a través del ordenador o móvil.

Vamos a estudiar en esta unidad de aprendizaje los siguientes apartados.

- Teléfonos móviles
- Google Calendar

### 5.1.- Teléfonos móviles

Los primeros dispositivos móviles disponían simplemente de las funcionalidades básicas de telefonía y mensajes SMS. Poco a poco se han ido añadiendo pantallas de colores, cámaras de fotos... En 2004 llegaron los primeros terminales con posibilidad de videoconferencias. En el año 2005, los teléfonos fueron capaces de reproducir MP3, también, sistemas operativos y conexión a Internet, destacando los Blackberry. De esta manera, los usuarios empezaron a entender el móvil como una prolongación de sus ordenadores en movimiento, cosa que ha hecho desembocar a una doble evolución: unos móviles más centrados en el entretenimiento que tienen como principal característica la capacidad multimedia, y móviles más centrados en la productividad que destacan por tener teclado qwerty y están optimizados para la utilización del email.

De todos los terminales, el teléfono móvil es uno de los más dinámicos por lo que a su evolución se refiere. La gran competencia entre los fabricantes por un mercado en continuo crecimiento ha comportado el lanzamiento de un gran número de novedades anualmente.

Actualmente, un porcentaje altísimo de personas tienen en su poder un teléfono móvil. Y todos los móviles, por muy básico que sean, incorporan una agenda o calendario electrónico.

Aunque sabemos que lo lleva incorporado, muchas veces y por falta de tiempo no nos ponemos a probar y a aprender cómo anotar citas, reuniones, fechas, notas, etc...

Todo esto se puede hacer con un teléfono móvil, incluso muchos de ellos llevan incorporados avisos sonoros para aquellos eventos a los que se lo hayamos asignado.

El móvil, es una herramienta que normalmente siempre llevamos, mientras que una agenda manual puede que no nos terminemos de acostumbrar a llevarla encima. El móvil, no solemos olvidarlo, nos cabe en cualquier bolsillo o compartimento del bolso.

#### ¿Dónde encontrar el Organizador, la Agenda o Calendario en un móvil?

La gran variedad de terminales móviles y marcas, tienen la consecuencia de que no es igual el acceso y manejo de esta herramienta en todos ellos.

Normalmente estará en el **Menú** y se llamará **“Organizador”**, **“Calendario”** o **“Agenda”**. Incluso algunas marcas de móviles lo llevan en la misma pantalla de inicio, por lo que ni siquiera tenemos que buscar en el menú.

Una vez en dicha herramienta, habrá que utilizar las opciones para introducir en la fecha correspondiente la nota que queramos apuntar. Por ejemplo, citas, reuniones, fechas de cumpleaños, recordatorios, aniversarios, tareas, eventos, etc...



Podemos pensar que es muy complicado y es una *pérdida de tiempo*, pero seguro que con un poco de práctica el resultado será satisfactorio.

Los teléfonos táctiles y aquellos que incorporan un pequeño teclado facilitan mucho la inserción de textos en los teléfonos móviles.

En estos momentos, lo más desarrollado para la utilización de una auténtica agenda electrónica y tener una prolongación del ordenador personal son los llamados iPhone, que seguro conocéis, pero no todos tenemos.

### 5.2.- Google Calendar

Se está convirtiendo en una herramienta muy utilizada por empresas, tanto públicas como privadas, ya que se trata de una herramienta totalmente gratuita de la empresa Google y en cierto modo bastante fácil de utilizar si se tiene un cierto manejo en informática.

Tal aceptación y expansión está haciendo que usuarios particulares también comiencen a utilizarlo y por tanto a valorar sus prestaciones.

En este apartado vamos a dar las instrucciones necesarias para que el alumno pueda aprender cómo acceder y cómo utilizarlo.

Los pasos a seguir para acceder a Google Calendar son los siguientes:

- 1.- Accede a la página de Google (<http://www.google.es>)
- 2.- En la parte superior aparece un menú, debes abrir el que se llama “Más”
- 3.- Una vez desplegado el menú, haz clic en “**Calendar**”
- 4.- En la parte derecha de la ventana que se ha abierto, verás que tienes la posibilidad de acceder si tienes ya creada una cuenta de Google, de lo contrario debes crear una cuenta para utilizar “Google Calendar”. Si no tienes una cuenta de Google creada, haz clic en “**Crear una cuenta>>**”
- 5.- Rellena los datos del formulario y cuando estén correctos recibirás una notificación en tu cuenta de correo, en dicho mensaje solo tendrás que hacer clic en el enlace para terminar con el registro de la cuenta.

¡Ya estás preparado para utilizar Google Calendar!

No sólo existe “Google Calendar” como agenda gratuita de Internet, otras empresas como Microsoft también utilizan calendarios gratuitos como los que se utilizan con las cuentas de correo electrónico de Hotmail.

---

---

## Unidad 6.- OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TIEMPO.

---

---

**“El que no aplique nuevos remedios debe esperar nuevos males, porque el tiempo es el máximo innovador”**

*Sir Francis Bacon*

### Introducción

---

#### Lo que se pretende conseguir

El uso del tiempo solo adquiere importancia cuando hay objetivos por alcanzar. Y, a la vez el tiempo solo está adecuadamente utilizado cuando su uso se enfoca al logro de esos objetivos. Para definirlos, ponga por escrito lo que está tratando de lograr. Sin proponerte objetivos evidentes el manejo del tiempo no tiene sentido: da igual lo que hagas.

Los psicólogos están insistiendo desde hace años en que la razón por la que no tenemos más éxito es simplemente porque no tenemos objetivos bien definidos. No es suficiente tener sueños, esperanzas o aspiraciones vagas, estos no son objetivos. Los objetivos son concreciones específicas acerca de los resultados deseados, por los cuales se siente uno comprometido.

La mayoría de las personas no se preocupa demasiado de los objetivos. Simplemente, responde a los hechos de cada día; o reacciona a las demandas y a las presiones de la gente o de las cosas. Pero si deseas mantenerte al timón de tu propio tiempo, debes determinar exactamente cuáles son tus objetivos y mantenerlos actualizados según vayan evolucionando los hechos y tus propias expectativas. Si no se sabe a dónde se va, se acaba en cualquier sitio, que no será, probablemente, el sitio al que uno querría haber ido, de habérselo planteado previamente. Para lograr más cosas en menos tiempo se necesitan objetivos bien definidos. Fallar en esta definición supone desperdiciar tiempo y esfuerzo.

**¿Qué es exactamente lo que necesitas lograr?**

**¿Qué asuntos te han sido encomendados?**

**¿Qué nuevas oportunidades deseas sondear?**

Relaciónalos en una lista que debe convertirse para ti en la auténtica brújula que marque tu rumbo. Y que te ayude a recuperarlo cuando los acontecimientos te distraigan y tiendan a hacerte caer en la trampa de la actividad. Será la mejor forma de no olvidar nada, de no dejar nada al azar.

Unos basan su organización del tiempo en una agenda, otros lo hacen con una lista de tareas y otros confían en su memoria; pero si hay un denominador común en la gestión del tiempo, es que el tiempo necesita tiempo. Insisto, para poder administrarnos bien hay que dedicarle tiempo al tiempo. Hacer planes a largo, medio y corto plazo; planificar la agenda del día; preparar un viaje para disfrutar al máximo, revisar nuestras listas de tareas para que no quede nada atrás o hacer un plan detallado para llevar a cabo un ambicioso proyecto.

Media hora de nuestro día, dedicada a preparar con cariño y minuciosidad nuestra singladura de veinticuatro horas puede establecer la diferencia entre ir a dormir con una sonrisa de oreja a oreja, o no pegar ojo preguntándonos en que se nos ha ido el día entero.

Si además, al final de la jornada, podemos dedicar otra media hora a revisar lo que hemos hecho y tomar nota de lo que se podría haber mejorado, mucho mejor. Pero al menos, en principio te animo al compromiso de la media hora diaria sin fallar un sólo día.

Tu cita con el tiempo puede ser al final de día anterior, o en la mañana de ese mismo día, pero procura que sea siempre sobre la misma hora, en un momento en que sepas que nadie te va a molestar, de esta forma podrás convertirlo en un hábito, uno de los más efectivos que puedes introducir en tu vida.

### 6.1.- Planificación

---

Tener definidos los objetivos supone la existencia de un norte en el trabajo. Y la gestión eficaz del tiempo es cuestión precisamente de utilizar la brújula y saber a donde vas, y no como piensan muchos, de obsesionarse con el reloj. Pero los objetivos no se alcanzan si no es a través de actividades. Y recíprocamente, los objetivos nunca ocurren solos, alguien ha de hacer que ocurran mediante la realización de las adecuadas actividades.

La administración del tiempo no es un proceso estancado. Es una interacción constante entre tú, tus objetivos y los continuos cambios de ritmo de tu vida. La vida está llena de sorpresas y puede ser divertido si tienes un plan (planificación) y una manera de reaccionar y de adaptarte.

De eso trata la planificación: controlar la situación y luego hacer los ajustes necesarios para seguir por buen camino. Cuando se trata de administración del tiempo, tienes que organizarte diariamente, y cada vez que tu agenda esté desorganizada.

“Mantener el equilibrio incluso cuando la vida cambia inesperadamente es todo un arte”

La planificación es una de las técnicas o buenas costumbres que todo el mundo recomienda a los demás y pocas personas utilizan convenientemente. Quizás porque esta palabra la identificamos con un sistema de cálculo y gráficos.

Otra causa de rechazo, más o menos confesada es la sensación de estarse sometiendo a restricciones que suponen pérdidas de libertad personal. Si no adquirimos el compromiso de hacer una determinada cosa, no estaremos expuestos a sentirnos culpables en el caso de no respetarlo.

Por supuesto, estas razones son perfectamente lógicas y válidas, pero solamente aquel cuyo interés esté en la comodidad del momento más que en el deseo firme de alcanzar alguna meta.

Por otra parte hay una cierta mala prensa en relación a la planificación, muchas veces nos preguntamos “¿Para qué vamos a hacer previsiones, si luego no se cumplen porque siempre aparece algún imprevisto que lo fastidia todo?”

Sin embargo, la planificación nunca ha tratado de hacer imposibles. Se limita y no es poco, a intentar disminuir, en lo posible las incertidumbres que presenta el futuro. Cuanto mejor planifiquemos, tanto menos incierto será ese futuro.

La planificación consiste en establecer previsiones, de cara a alcanzar los objetivos deseados, en lugar de limitarse simplemente a reaccionar ante los sucesos o las circunstancias que se vayan presentando. Es la persona la que debe dirigir su trabajo, y no dejarse arrastrar por él. Las cosas no suelen suceder solas, siempre es alguien el que hace que sucedan, por otra parte, hay que destacar otro importante efecto de la planificación: el compromiso con la decisión tomada. Para aumentar este efecto es conveniente consultar la planificación, si se puede, con la/las persona/as implicadas en ella con objeto de implicarlos en las decisiones tomadas.

**La planificación supone, por otra parte una nueva paradoja: no se planifica porque no se tiene tiempo, pero no se tendrá más tiempo si no se planifica**

La realidad es que planificar más que la aplicación de una técnica debe suponer un estilo tendente a evitar los problemas anticipándose a ellos, para no tener que dedicar mucho más tiempo y esfuerzo a resolverlos. Recuerda que cuando el problema estalla tiene ya la ventaja de haber llegado antes. Cuanto menos tiempo dediques a planificar más tiempo te ocupará resolver los problemas que te llegarán.

En resumen, planificar consiste en elaborar un plan que recoja aquello que debo hacer y cómo debo hacerlo.

### 6.2.- Programación

---

Existe cierta confusión entre planificar y programar.

**Planificar** es decidir qué se va a hacer.

**Programar** es decidir cuándo se va a hacer y con qué medios.

La programación implica la asignación de los recursos más importantes y escasos, el tiempo.

La planificación y la programación deben ser tan ágiles y tan flexibles como lo permitan el trabajo y el estilo personal. Lo más importante es decidir, con la antelación suficiente, qué se quiere alcanzar, qué actividades se estiman necesarias para ello; qué recursos se consideran precisos; y en qué momentos se deben iniciar o tener terminadas las citadas actividades. Es evidente el papel esencial que el factor tiempo juega en todo este proceso. La adecuada programación es, sin duda, el medio más eficaz de acortarlo.

Al asignar tiempo a una actividad es preciso tener en cuenta que solemos ser optimistas acerca de lo que creemos poder hacer en un período de tiempo. Programar nuestro tiempo requiere un compromiso entre asignar demasiado tiempo (que se consumirá como nos advierte Parkinson) o demasiado poco (con lo que caeremos en la cuenta de que Murphy también llevaba razón al señalar que todo requiere más tiempo del que parece).

Al estimar el tiempo necesario antes de empezar se descubre, por otra parte, si se está tratando o no de abarcar demasiado. Las expectativas poco realistas sólo generan frustraciones. Pensar en el factor tiempo desde el principio amplía las opciones y aumenta la probabilidad de alcanzar buenos resultados.

Ante todo, debes programar tus actividades con flexibilidad suficiente para poder atender temas imprevistos pero interesantes. El grado de flexibilidad que necesitas puede ser muy diferente al de otras personas. Tu registro del tiempo te ayudará a evaluar cuántas cosas inesperadas te sucedan a diario y cuánto tiempo te ocupan.

Según el tipo de trabajo, el tiempo que ocupan los imprevistos puede variar de modo importante. Hay quien necesita sólo un 30% de su tiempo, mientras que otras personas pueden requerir hasta un 80%. Por regla general, la mayoría de nosotros necesitamos por lo menos del 50% al 75% de nuestra jornada. Esto requiere programar sólo entre el 25% y el 50% de nuestro tiempo, dejando disponible el resto para lo que, sin duda, nos acabará por llegar.

Debes programar primero las cosas más importantes para los períodos en que te sientas más eficaz y tengas menos probabilidad de ser interrumpido (debes evitar por tanto hacerlas en las horas inmediatas a la pausa de mediodía. Reserva largos períodos de tiempo sin interrupciones para tareas realmente importantes. Las terminarás en menos tiempo y con mejores resultados. Establece una "hora tranquila"

para bloquear estos períodos de tiempo. Si es necesario, vete de la oficina para poder encontrarlos. Trabaja allí donde encuentres facilidades para ser eficaz.

### **Planificación y programación**

Planificar:

- Decidir qué se va a hacer
- Establecer qué resultado deseo en el futuro
- Fijar los objetivos

Programar:

- Cuándo se va a hacer
- Quién lo hará
- Con qué recursos
- Dónde

En la planificación y programación del tiempo debemos de:

- Traer los objetivos al presente para ver qué actuaciones debemos hacer ahora para lograr los objetivos
- Descomponer en metas y pasos intermedios.
- Actuar

### **El proceso de planificación – programación**

- 1.- Establecer los objetivos que deseamos alcanzar
- 2.- Establecer las tareas y actividades necesarias para lograr los objetivos

Recogerlas de forma ordenada en la agenda

- 3.- Controlar el cumplimiento de las tareas y actividades.

Tomar las medidas correctoras necesarias.

### 6.3.- Control diario

---

La administración del tiempo no es un proceso estancado. Es una interacción constante entre tú, tus objetivos y los continuos cambios de ritmo de tu vida. La vida está llena de sorpresas, y puede ser divertido si tienes un plan y una manera de reaccionar y adaptarte.

De eso trata la organización: controlar la situación y luego hacer los ajustes necesarios para seguir por buen camino. Cuando se trata de la administración del tiempo, tienes que organizarte diariamente, bimensualmente y cada vez que tu agenda esté desorganizada. Mantener el equilibrio incluso cuando la vida cambia inesperadamente es todo un arte.

Para seguir por buen camino (o al menos saber cuánto te has alejado) tienes que revisar el horario por lo menos dos veces al día, una por la mañana y otra al acabar el día. Además tendrás que estar pendiente de él a lo largo de todo el día si tienes una agenda muy apretada o tienes que hacer una gran variedad de cosas.

Al final del día, organiza tu agenda haciendo una limpieza en tu horario. Revisa la lista de las cosas que tenías que hacer y marca todo lo que hayas hecho. Examina las tareas que no hiciste y piensa si puedes eliminar algunas de ellas. Una tarea que era muy importante por la mañana puede convertirse en irrelevante por la tarde.

Las cosas que aún quieres hacer tienes que pasarlas a otro día. Échale un vistazo a los próximos días y decide cuándo lo harás, luego anótalo en el día que has decidido.

La vida se mueve muy deprisa y los cambios se producen muy rápidamente, por lo tanto para administrar tu tiempo deberías planificar una puesta a punto bimensual. Tu horario debería reflejar tus objetivos actuales, tus prioridades, e intereses. Cada dos meses, revisa tu horario para asegurarte que cumple con tus objetivos actuales. Puede que tengas que darle más a una actividad y quitárselo a otra.

Aunque tus objetivos pocas veces cambiarán, las actividades que has elegido para conseguir hacer esos objetivos sí pueden cambiar con el tiempo. Revisa esas actividades cada dos meses y comprueba si todavía se merecen un lugar en tu agenda. Puede que ya hayas conseguido algunos de tus objetivos específicos o que tus prioridades hayan cambiado.

También tienes que tener en cuenta que cada vez que se produzca un cambio importante en tu vida, tendrás que poner al día tu horario. Si tienes un hijo pequeño, tendrás que tenerlo en cuenta a la hora de programar tu agenda, o bien, cualquier otra obligación de carácter personal o familiar. Un trabajo o cambio de actividad supondrá un cambio en tu agenda.



### **Cómo organizarte en épocas de crisis.**

Hay momentos en la vida de todo el mundo en que se producen varios imprevistos a la vez y convergen muchas prioridades. No importa lo organizado y equilibrado que hayas sido en circunstancias normales, de manera ocasional te encontrarás en una situación en la que todo es urgente, el tiempo es oro y el plazo inamovible. En estas situaciones tienes que modificar tu ataque, de lo contrario reaccionarás en cualquier momento contestando a todo el que te levante la voz, que sin embargo, no es la mejor solución.

Lo primero que tienes que hacer es salir del caos. Tienes que recopilar tus ideas y analizar la situación y lo harás mejor con un poco de distancia en medio. Si es del todo posible pon un poco de espacio físico entre tú y tu situación. Date un paseo, conduce, date una ducha o ve al gimnasio. Esto te permitirá alejarte un poco de los detalles, superar el pánico y empezar a tomar buenas decisiones. Tu objetivo es idear un plan de actuación que te diga exactamente qué tienes que hacer y cuándo, de manera que consigas realizar todo lo importante.

Clasifica todas las tareas que te están dando problemas. Selecciona todo lo que puedas. Pregúntate qué puedes eliminar o qué trucos puedes utilizar. También tienes que tener en cuenta si puedes delegar algunas tareas o partes de ellas. Cuando la vida es tan agotadora, tienes que mantener la cordura y energía concentradas en lo que es más importante para ti. Dale un lugar en tu horario sólo a las actividades que son realmente importantes.

Tendrás que renunciar a algunas actividades rutinarias durante algún tiempo. Es posible que no puedas preparar cenas saludables o llevar el coche a lavar. Acéptalo y note sientas culpable por ello.

Aunque seas el tipo de persona a la que le gusta la flexibilidad, cuando todo es urgente, tendrás que estructurar tu tiempo a la fuerza. Programa una cita contigo mismo para cada tarea que haya en tu lista. Esto te mantendrá concentrado y trabajarás con rendimiento, además evitará que una tarea monopolice tu tiempo – algo que no te puedes permitir cuando tienes tanta presión.

Tu horario también te permitirá centrarte justo en el momento en el que te encuentras. Si planificas cuándo y cómo vas a utilizar tu tiempo, dándole a cada actividad un lugar en tu horario, no tendrás que preocuparte más sobre cómo vas a organizarlo todo. Ya lo has decidido, ahora estás libre para concentrarte en lo que estás haciendo en ese momento.

No importa lo duras que lleguen a ser las cosas, asegúrate de que siempre tienes un poco de tiempo para renovarte a ti mismo. Decide qué actividad te va a recargar las energías (ir al gimnasio, darte un masaje, ...) y busca tiempo para eso. Te dará la fuerza que necesitas para salir de la crisis. Cuídate: come bien, descansa lo suficiente y haz ejercicio. Escobe una actividad habitual de cada una de las partes más importantes de tu vida (pasear, hablar con los amigos, con la familia, ...) y ponla en tu agenda. Olvídate de todo lo demás y céntrate en ese imprevisto.

Vuelve a tu equilibrio ideal lo antes posible. Cuando se haya acabado la crisis, puede que necesites unas semanas para compensar todo lo que no pudiste hacer durante ese tiempo.

Sin embargo, tienes que ser consciente de que algunas veces imprevistos como ese requieren una modificación permanente en tu horario porque las circunstancias también han cambiado permanentemente. Después de cada imprevisto, evalúa tu horario para ver si necesita ser modificado.

### **Perdónate los fracasos**

Si no consigues hacer lo que querías un día determinado o durante un momento de crisis, no te tortures. Muy pocas personas llegan hasta el final de su lista de cosas por hacer. Con tal que hagas las cosas más importantes de tu vida, no tienes que preocuparte por no haber hecho el resto de las pequeñas cosas.

Tu vida cambia con mucha frecuencia, por lo que tus prioridades también pueden cambiar. Tu estado de ánimo no es estático y tus niveles de energía pueden variar. Un proyecto que habías creído que no te iba a suponer mucho esfuerzo resulta ser muy difícil y agotador, lo que de alguna manera influirá en tu forma de trabajar el resto de la semana. Hay circunstancias que te pueden distraer –problemas en tus relaciones, enfermedades. También hay circunstancias que te dan energías y de repente tener la suficiente energía y confianza para enfrentarte en una mañana al trabajo de dos días. Date tiempo para surcar esos mares y ten siempre presente tu horario de manera que puedas modificarlo.

Lo peor que puedes hacer es culparte por no haberlo hecho todo, por perder el tiempo periódicamente o por reducir el ritmo de vez en cuando. El tiempo y la energía que gastas sintiéndote culpable, crean una espiral descendiente de improductividad. Incluso las personas más productivas tienen días malos. Lo que les hace ser buenos administradores de tiempo es que se dan cuenta de que estas cosas son parte de la vida, se perdonan a ellos mismos, hacen los cambios oportunos y siguen para adelante.

Si tienes un día malo, tómate unos minutos para analizar lo que no va bien. ¿Te sentías saturado o todo lo contrario? ¿Te sentías demasiado cansado o especialmente estresado? ¿Se trataba de un acontecimiento que no te permitía tener en cuenta tus planes? ¿Podrás evitar este problema en el futuro?

El aspecto que más libertad te da a la hora de administrarte el tiempo de adentro hacia fuera es que se trata de una forma de crear una vida que te llena y te hace sentir bien. Eres el jefe de tu vida y aunque no puedas controlar todos los acontecimientos que te rodean, puedes controlar tu reacción para con esos acontecimientos. En vez de estar siempre pensando en lo que no hiciste, da crédito a lo que sí hiciste.

### **Celebra tus éxitos**

El haber conseguido algo nos da la oportunidad de celebrarlo. Muy a menudo solemos quitarle importancia a esos momentos por pasar corriendo a hacer lo siguiente de nuestra lista. Cuando hacemos eso, nos quitamos uno de los mayores placeres de la vida.

Tómate tu tiempo para celebrar tus victorias. Has triunfado, celébralo. Llama a algún amigo, compra entradas para algún espectáculo. Cuando tienes unos objetivos y los cumples te sientes fabulosamente bien por haberlos realizado. Saborea ese sentimiento, levantará tu autoestima y te dará fuerzas para seguir consiguiendo cosas y disfrutar de ellas.

Cuando pongas en práctica todas las técnicas aprendidas en el curso, te darás cuenta de que el tiempo está bajo tu control y que estás trabajando para conseguir objetivos importantes en tu puesto de trabajo y en tu vida personal.

### **6.4.- Normas para programar el tiempo**

---

La programación del tiempo es una actividad que debe acabar siendo habitual y diaria. Adquirir hábitos eficaces en su realización te ayudará a hacerla cada vez más fácil y más cómoda. A continuación tienes algunas normas que te van a ayudar y te van a ser muy útiles.

#### **Ten siempre preparado tu programa antes de iniciar la jornada.**

La forma más cómoda de hacerlo es dedicar a esta actividad los últimos minutos de la jornada precedente. Lo importante es iniciar el quehacer diario con actividades elegidas de modo deliberado, y no reaccionando meramente a lo que se nos va presentando. Si eres, por ejemplo, ordenanza en un centro educativo, debes tener previsto antes de comenzar, cuál es el itinerario de apertura de puertas del recinto escolar, que salidas debes realizar ese día fuera del centro y si tienes que contactar con alguno de tus jefes para realizar tareas previstas.

#### **Programa tus actividades en función de los objetivos que quieras alcanzar.**

Recuerda que no cuentan las actividades, sino los resultados obtenidos. No se trata de estar muy ocupado, sino de terminar lo que se hace.

#### **Elabora tu programa en torno a los temas esenciales.**

Respétalos. Cuídalos. Y límitate a rellenar el resto con actividades de menor importancia.

**Trata de acompañar tus actividades, en la medida de lo posible, a tus ciclos corporales.**

No se puede mantener un rendimiento a tope todo el día. Programa lo más importante para tus horas de mayor eficacia.

**Programa tu horario por escrito.**

No hay memoria capaz de retener todos los detalles necesarios. Tenerlos escritos aumenta, además, la implicación personal.

**Mantén a la vista tu programa de actividades diarias.**

Ver reiteradamente objetivos, prioridades y actividades programadas te ayudará a mantenerte en la línea previamente elegida.

**No vaciles en tomarte largos períodos de tiempo para tareas importantes.**

No estés para nadie mientras las realices.

**Asegúrate de asignar a cada actividad un tiempo suficiente, pero no excesivo.**

Acuérdate de Parkinson y de Murphy.

**Mantén la suficiente flexibilidad para poder abordar los asuntos no previstos, pero que resulten de tu interés.**

Cuando decidas abordar algo nuevo e importante, debes poder hacerlo sin destrozar tu programa ni sentirte culpable.

**Incluye, también, un tiempo fijo para lecturas profesionales.**

Si no lo programas es más que probable que nunca llegues a realizar las lecturas que te interesan.

**Incluye, también, un tiempo fijo para todo lo que te importe: afectos, amigos, desarrollo personal, diversión...**

Sin objetivos claramente definidos el ser humano está condenado al fracaso y a la infelicidad. El éxito y la felicidad se alcanzan solo con el logro de los objetivos personales. El éxito requiere tener muy claro lo que se busca, establecer planes para alcanzarlo y concentrar los esfuerzos en su logro.