

GESTIÓN EFICAZ DEL TIEMPO





ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. LAS RAZONES DEL ÉXITO----- | 3 |
| 1.1. ¿Sabemos qué queremos?----- | 3 |
| 1.2. El Plan de acción ----- | 3 |
| 1.3. Concentrar esfuerzos ----- | 4 |
| 1.4. La Gestión del Tiempo----- | 4 |
| 1.5. Hacer bien lo que se hace----- | 5 |
| 2. CÓMO PUEDO SER MÁS EFICAZ: AUTOCONTROL DE PENSAMIENTOS ----- | 8 |
| 2.1. Anticipación de esfuerzo y costo ----- | 8 |
| 2.2. La dispersión de pensamiento ----- | 9 |
| 2.3. Falta de previsión y supervisión----- | 10 |
| 2.4. La postergación ----- | 10 |
| 2.5. Superar el pensamiento ineficaz----- | 12 |
| 3. PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO ----- | 13 |
| 4.1. Planificación----- | 13 |
| 4.2. Programación ----- | 13 |
| 4.3. Normas para programar el tiempo----- | 14 |
| 4.4. Técnicas de programación ----- | 16 |
| 4. LEYES SOBRE EL TIEMPO ----- | 20 |
| 5. GESTIÓN ANTICIPATIVA Y REACTIVA ----- | 24 |
| 6. LOS LADRONES DE TIEMPO ----- | 27 |
| 6.1. Las interrupciones----- | 27 |
| 6.2. El teléfono----- | 28 |
| 6.3. Objetivos y prioridades confusos y cambiantes ----- | 29 |
| 6.4. No autoimponerse fecha límite ----- | 29 |
| 6.5. Delegación insuficiente----- | 29 |
| 6.5. Entorno desordenado ----- | 29 |
| 6.6. Trabajar en ambientes inadecuados ----- | 30 |
| 6.7. No saber decir "NO" ----- | 30 |
| 6.8. No tener organización ni planificación----- | 31 |
| 6.9. Pasar de un tema a otro sin establecer prioridades ----- | 31 |
| 6.10. Distractores ----- | 32 |
| 7. BIBLIOGRAFÍA ----- | 33 |
| 8. EJERCICIOS ----- | 34 |

TEMA 1: LAS RAZONES DEL ÉXITO

Parece ser que una de las razones más frecuentes del fracaso y de la sensación de infelicidad del ser humano es la **carencia de objetivos claramente definidos**. Los psicólogos señalan que el éxito y la felicidad se alcanzan sólo con el logro de los objetivos personales. Estos objetivos requieren, para ser alcanzados, la realización de determinadas actividades. Y cada una de estas actividades exige, a su vez, tiempo.

EL ÉXITO REQUIERE:

- Tener muy claro lo que se busca.
- Establecer planes para alcanzarlo.
- Concentrar los esfuerzos en su logro.

1.1. ¿SABEMOS QUÉ QUEREMOS?

Demasiadas veces nos conformamos en reaccionar a lo que ocurre, sin molestarnos en establecer previamente un plan. La consecuencia habitual es que no se logra el resultado deseado. Las cosas no suceden solas. **Sucedan porque alguien hace que sucedan.**

Otra característica esencial es el compromiso con uno mismo en alcanzar los propios objetivos. Cabría decir que una de las diferencias entre el triunfador y el fracasado es que el primero no le importa hacer cosas que no le gustan, porque tiene muy claro que sin ellas no alcanzaría los objetivos que se propone y que sí le gustan.

No es suficiente tener sueños, esperanzas o aspiraciones vagas. Estos no son objetivos. **Los objetivos son concreciones específicas acerca de los resultados deseados, con 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.

1.2. EL PLAN DE ACCIÓN

No es suficiente saber qué es lo que uno quiere (tener bien definidos los objetivos). **Hay que ir a por ello. Pero NO de cualquier manera.** No se trata de trabajar más, sino de hacerlo de forma más eficiente. Para ello es imprescindible seguir un plan de acción lógico, coherente con los objetivos y adaptado a cada una de las circunstancias.

Programar las 24 horas del día sin darse un tiempo para respirar y sin reservar parte del tiempo para imprevistos es un error. Pero el error más frecuente que nos afecta a todos es **no programar, no anticipar tiempos, esfuerzos, recursos ni imprevistos**. Y cuando programamos acostumbramos a basarnos en la intuición y, por lo tanto, sin priorizar ni atender a nuestros momentos de máximo rendimiento, asignando los mismos tiempos a todas las tareas con independencia de la complejidad e importancia de cada una.

¿EFICIENCIA O EFICACIA?

La eficiencia consiste en **hacer bien lo que se hace**; el menor costo posible (de dinero, de tiempo). Es positiva, por supuesto, pero no garantiza resultados. Se limita a hacer bien lo que se hace.

La persona eficaz, ante todo, **hace lo que DEBE HACER**. Tiene en mente los resultados que desea alcanzar, lo que le facilita el acercarse a ellos.

La eficiencia se centra en el método, en el **cómo**. La eficacia, en el **fin**.



1.3. CONCENTRAR ESFUERZOS

Una vez elaborado el Plan de acción, hay que seguirlo. De poco sirve una buena programación si luego no es seguida de forma constante. Todos sabemos que es contraproducente trabajar en cualquier actividad de forma continuada, sin programar descansos. También sabemos que el simple cambio de actividad nos proporciona una oportunidad para descansar. En este caso el riesgo está, o en no parar ni un solo momento, o bien, en pasarnos en el extremo opuesto, descansar cada diez minutos o cambiar continuamente de actividad. En el primer caso, llegará un momento en el que no seamos capaces de ser productivos por agotamiento físico y mental. Y en el segundo caso, nos imponemos de manera continua una barrera a la concentración.

1.4. LA GESTIÓN DEL TIEMPO

La clave del éxito de cualquier persona es el modo en que administra su tiempo. Porque ***lo que acaba contando no es lo mucho que se ha trabajado, sino lo que se ha terminado***, lo que ha dado lugar a resultados concretos. Son estos resultados lo importante, no las actividades que se desarrollen para alcanzarlos. 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 tres horas al día. Obviamente no se trata de una pérdida voluntaria, incluso inconsciente. Hemos perdido parte de él a causa de hábitos que resultan inadecuados, de trabajo realizado de modo negligente, de actividades desarrolladas con una

perfección innecesaria, o que ni siquiera hubiera resultado necesario emprender. 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.

Es el trabajo pendiente, y no el realizado, el que cansa y da origen a muchos cuadros de estrés.

¿QUÉ ES UNA PÉRDIDA DE TIEMPO? 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 determinada **en función de los objetivos.**

Gobernar el tiempo supone responder continuamente a la pregunta ¿cuál es la mejor manera de aprovechar este minuto? Para ello es preciso tener en mente lo que se está tratando de llevar a cabo. Hay que definir los objetivos, analizar las actividades y programar el tiempo. Y realizar luego, lo que se ha previsto hacer, o algo más importante todavía.

Gestionar el tiempo requiere **PLANIFICAR, ESTABLECER OBJETIVOS, PRIORIZAR ACCIONES.** El tiempo es un recurso escaso y además es absolutamente diferente de todos los que estamos habituados a manejar. Ni siquiera el dinero, recurso deseado por todos y de difícil manejo, presenta tanta complejidad en su utilización. Es por encima de todo un recurso:

- Igualitario
- Inelástico
- Indispensable
- Insustituible
- Inexorable

1.5. HACER BIEN LO QUE SE HACE



Si invertimos tiempo y esfuerzo en hacer algo, la lógica nos indica que lo ideal es **hacerlo bien.** Lograr el objetivo siguiendo un nivel adecuado de calidad.

La experiencia nos permite establecer un gráfico que recoge- siquiera sea de modo intuitivo- cómo varía el valor del trabajo en

función del tiempo que se le dedica. El gráfico se aplica igual a un trabajo sencillo- por ejemplo, hacer una taza de café o lavar nuestro coche- que a una tarea más compleja- preparar una estrategia de marketing.

Veamos cómo evoluciona el valor de la tarea a medida que invertimos tiempo en ella. Inicialmente la tarea va consumiendo tiempo, sin variar prácticamente su valor, que sigue siendo nulo: el coche de nuestro ejemplo sigue sucio o la taza de café sin hacer. Del plan de marketing no existe sino la solicitud y algunos datos como mucho.

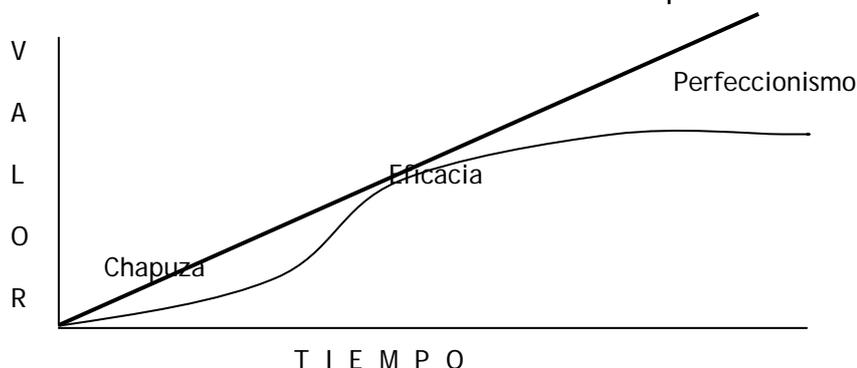
De modo progresivo, en una segunda etapa, va apareciendo un valor cada vez mayor en nuestro trabajo, que va tomando forma aunque falten cosas. El coche empieza a verse limpio; y el plan de marketing va cogiendo forma, aunque le falten algunas concreciones.

Pero llega un momento en el que, visiblemente, a un determinado aumento de tiempo invertido en la tarea no corresponde otro equivalente del valor de lo realizado: podemos añadir pocos anexos que mejoren nuestro plan de marketing.

Si damos la tarea por terminada en un estado inicial, es evidente que el trabajo queda incompleto. Es lo que se conoce habitualmente como "*chapuza*". Resulta poco rentable, porque hemos obtenido poco valor del trabajo realizado. El cociente Valor/ Tiempo es bajo.

La última parte de la curva, donde tiende de nuevo a buscar la horizontal, es una zona que cabría denominar "*perfeccionismo*": el producto es cada vez mejor, pero el esfuerzo que supone lograr esta mejora vuelve a resultar claramente poco rentable. El cociente Valor/ Tiempo es, nuevamente, bajo.

Entre una y otra zona se encuentra lo que podríamos llamar zona de "eficacia". El punto de rentabilidad máxima vendría definido, matemáticamente, por la tangente a la curva desde el origen. Para este punto se hace máximo el cociente Valor de la tarea/ Tiempo invertido.



Es fácil ser, a la vez, chapuza en unos temas y perfeccionista en otros.

Hay personas que tienden, por naturaleza, hacia la chapuza o hacia el perfeccionismo. Pero existe una tendencia que nos afecta a todos: ser perfeccionistas en tareas que exigen poco tiempo, y chapuzas- probablemente, a nuestro pesar, porque se nos echa encima un plazo- en las que exigen largos períodos de tiempo o no nos atraen demasiado-.

En resumen: la forma de mejorar nuestro uso del tiempo no está, como muchos suelen creer, 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.

Las actividades se pueden clasificar según su grado de importancia para la consecución de nuestros objetivos. Según esto haz las actividades más importantes tan bien como sea posible y las nada importantes tan rápido como puedas.

TEMA2: CÓMO PUEDO SER MÁS EFICAZ: AUTOCONTROL DE PENSAMIENTOS

¿Qué es ser operativo? Cuando se dice que una persona es operativa o eficaz, lo que se le supone es una serie de habilidades prácticas para actuar. Una persona es operativa cuando:

- Resuelve fácilmente los problemas.
- Obtiene un buen rendimiento.
- Lo que hace lo realiza sin complicaciones y en un tiempo relativamente corto.
- Actúa de forma práctica y precisa.
- Utiliza estrategias eficientes, de alto rendimiento y bajo coste.

LOS PENSAMIENTOS EFICACES O INEFICACES

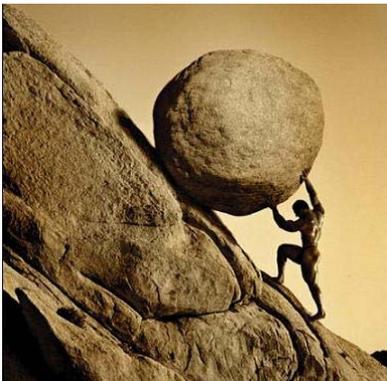
Existen distintas formas de interpretar la realidad, que pueden hacerte más o menos operativo a la hora de realizar cualquier tarea. Hay pensamientos “ineficaces” que bloquean la acción y/o dificultan que consigamos nuestros objetivos. *Aprender a detectarlos nos ayudará a poder controlarlos.*

2.1. ANTICIPACIÓN DE ESFUERZO Y COSTO

Este tipo de ideas irracionales consisten en generar pensamientos negativos en función del costo personal, imaginando los esfuerzos, los sacrificios, las dificultades, la monotonía, el tiempo y el camino por recorrer hasta el cometido propuesto, surgiendo por el camino dudas, vacilaciones, desánimos....Por ejemplo, algunos pensamientos típicos de este molde son:

- Imagino mucho esfuerzo
- Imagino sacrificio
- Imagino todo el recorrido que falta

Esa forma de reaccionar es frecuente en personas que no están contentas con lo que hacen.



La anticipación de esfuerzo y costo no provoca únicamente que seas menos competente en tu trabajo o en las tareas que te propongas, además, suponen que seas menos feliz en tu vida diaria. ¿POR QUÉ? Piensa que imaginar continuamente sacrificios, penalidades o esfuerzos, acabará por agotarte, generando frustración y apatía.

Por todo esto, es importante que aprendas a motivarte con lo que haces, en lugar de desmotivarte y verlo todo negro. Es importante que saques todo ese potencial motivador y de vida que llevas dentro. **Saber motivarte ante lo que vas a hacer es un requisito para ser competente en la vida.** Pero... ¿basta únicamente con eso?

2.2. LA DISPERSIÓN DEL PENSAMIENTO

A lo mejor tú eres de esos que se complican la vida dándole vueltas a las cosas, sin ser capaz de decidirte, entrando en detalles y minucias, no calculando el tiempo, dejando las tareas para después y pensando en miles de ideas y posibilidades sin llegar a tomar ningún camino. A lo mejor no, pero es posible que alguna vez hayas vivido esa sensación de confusión, de dudas, de indecisión o de aplazamiento de los deberes. Todo este tiempo de pensamientos que interfieren en nuestra vida configuran un molde mental, una forma de interpretar y de reaccionar ante lo que nos pasa:

LA DISPERSIÓN DEL PENSAMIENTO: La indecisión consiste en generar pensamientos difusos, no realistas o poco operativos de lo que se pretende conseguir. De esa forma, se pospone lo que se tiene que hacer, se calcula ingenuamente el tiempo disponible, se amontonan los trabajos y obligaciones; asaltan múltiples ideas, proyectos y dudas, incrementándose así el desorden y la decepción.

DEJANDO PUERTAS ABIERTAS: A veces tenemos la sensación de ir de un lado para otro. De una idea para otra. Es un devenir del pensamiento en forma de zig-zag. Ahora una cosa; luego, otra y otra, etc. Se generan muchas alternativas, pero no se concreta ninguna. Siempre se dejan puestas abiertas, no se cierran los asuntos, porque se posponen o porque no nos decidimos por ninguna de las múltiples ideas que generamos.

LAS CONSECUENCIAS DE LA INDECISIÓN

- La primera consecuencia es la **pérdida de tiempo** que supone el no decidirse. ¿Cuánto tiempo se pierde yendo de una idea para otra?
- La segunda es **la falta de eficacia, la inoperancia**. Imagínate a una persona en su trabajo y que no hace casi nada, que siempre está dudando, dejando los trabajos para después, pensando en miles de ideas, pero no llevando a cabo ninguna.



2.3. FALTA DE PRECISIÓN Y SUPERVISIÓN

Es muy importante, para ser eficaz, **no dar las cosas por hechas antes de conseguirlas.**

Se garantiza la eficacia, pensando de un modo preciso, supervisando y consolidando lo que se hace, no dejando cabos sueltos y dando muestras de firmeza y persistencia. Por lo tanto, es importante no dar las cosas por supuestas o dominadas, por calcular bien el tiempo, por no dudar, ni vacilar, ni empezar con algo y dejar lo que se ha empezado.

2.4. LA POSTERGACIÓN

La postergación es la **conducta de dejar las cosas para más tarde.** Nos afecta a todos en mayor o menor medida, pero lo que en algunos puede ser un problema menor, en otros es una fuente de estrés y ansiedad considerable.

Racionalizaciones más frecuentes de la postergación.

- *Soy más productivo cuando trabajo bajo presión, por eso pospongo todo mi trabajo hasta que la presión sea alta y éste salga fácilmente.*
- *No sé cómo hacer este problema, por eso estoy esperando hasta saberlo antes de hacerlo.*
- *Esta tarea no está hecha porque no quiero hacerla, y ésa es la pura verdad.*
- *Relax. El mundo no se va a acabar si no lo hago.*
- *Este trabajo es muy fácil de hacer cuando estoy con ánimos, y ahora simplemente no lo estoy.*
- *En otras ocasiones esperé hasta el último momento y lo hice correctamente, así es que ¿por qué no hacerlo igual esta vez?*
- *Si espero hasta el último minuto, no tendré que dedicarle demasiado tiempo.*
- *Si lo hago justo ahora me perderé una fiesta de las que sólo se dan una vez en la vida.*
- *Circunstancias fuera de mi control me impiden hacerlo.*
- *He trabajado en esto durante tanto tiempo que no tengo interés o energía para hacerlo.*
- *Lo haré mañana.*
- *He tenido que salir un rato para despejar la cabeza.*
- *Mi problema se resolverá se cambio de unidad o universidad o compañero, o...*
- *Me relajaré un rato y entonces comenzaré.*
- *Seguro que amplían el plazo de presentación.*

Cada una de estas racionalizaciones necesitan ser discutidas y superadas si queremos tener éxito.

PARA SUPERAR LA POSTERGACIÓN PUEDES EMPEZAR INTENTANDO SEGUIR LAS SIGUIENTES ESTRATEGIAS:

- **Minimizar la dificultad:** haz que las tareas parezcan pequeñas y fáciles en tu mente. Dite a ti mismo que esto no es tan duro, que no te llevará mucho y que estás seguro de que sabes cómo hacerlo o de que puedes aprender mientras lo haces.
- **Haz sólo una pequeña parte de la tarea cada vez** (Voy a comprobar que tengo todos los datos y la documentación que necesito. Mañana por la mañana iré a buscar la documentación nueva).

- **Utiliza el “PLAN DE LOS 5 MINUTOS”.** Es una técnica que consiste en empezar con una tarea diciéndote e ti mismo que sólo le dedicarás 5 minutos y que al transcurrir 5 minutos podrás cambiar a otra tarea si



quieres. Cuando pase este tiempo posiblemente estarás tan inmerso en la tarea que encontrarás que no te importa trabajar en ella más de 5 minutos. La clave es aprender el hábito de empezar una tarea, es decir, la persona que posterga debe aprender a *iniciar*, ya que, como ocurre con el ejercicio o

con la dieta, la clave está en tomar el control de empezar para, entonces, convertirlo en una rutina.

- **Anuncia tus planes de cumplir con algo, y deja que las personas que te rodean te presionen para hacerlo** (“Debo hacerlo, ya que le conté a todo el mundo que lo acabaría esta tarde”).
- **Modifica tu entorno.** Si no puedes trabajar en las condiciones actuales, encuentra un lugar donde puedas o cambia el orden y disposición de tu lugar de trabajo actual.
- **Planifica el día de mañana y establece prioridades.** Algunas personas encuentran que, en fases iniciales de la gestión del tiempo, establecer simplemente los momentos de inicio y final de las tareas les ayuda a empezar.
- **Anticipa las recaídas.** No esperes ser perfecto. Piensa que a veces tus planes no funcionarán. Acepta los contratiempos y comienza de nuevo.

2.5. SUPERAR EL PENSAMIENTO INEFICAZ

A continuación, tienes consejos y estrategias para ayudarte a superar ese pensamiento que te frena y te limita a la hora de demostrar todo tu potencial, el pensamiento ineficaz. Toma buena nota, pues estos consejos mejorarán tu eficacia.

- **Admite la posibilidad de error.** El perfeccionismo te obliga a darle muchas vueltas a las cosas, pero si admites que las cosas no tienen por qué salir bien, es muy probable que no te martirices tanto y que ganes en efectividad. ¡Compruébalo! En cambio, en otras personas, puede provenir de lo contrario, de pensar que cualquier cosa vale. Tenemos que llegar a un punto medio, en el que garanticemos la calidad de lo que hacemos, pero sin llegar a ser excesivamente perfeccionistas.
- **Pasa del pensamiento a la acción.** La planificación debe ser un medio y no un fin en sí mismo. Hay que aprender a pasar del pensamiento a la acción. Muchas personas se refugian en el pensamiento queriendo resolver los problemas con él, pero, al final, lo único que consiguen es perder el tiempo. Hay que planificar, pero para llevarlo a cabo luego. Hay que tirarse al agua y no pensar tanto en cómo hacerlo.
- **Frena los fantasmas.** Impide que el pensamiento exagere y deforme lo que puede ocurrir o lo que tienes que hacer. La mente de algunos es como un tumor, donde se multiplican las penalidades como células.
- **Reduce el problema.** Si la tarea en su totalidad te genera ansiedad y comienzas a anticipar esfuerzo o comienzas a posponerla, simplifica o reduce la tarea en partes. Esto es bueno, pues no te obliga a pensar en todo a la vez, porque puede suponer un coste terrible. Vete resolviendo incógnitas poco a poco.
- **Concreta.** No dejes nada en el aire, no dejes las cosas a medias. Oblígate a llegar a conclusiones, no divagues. Hasta que no concluyas algo, no pases a otra cosa. Evita la dispersión de pensamiento. Adiestra la mente a concentrarse en una sola cosa.



TEMA 3: PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO

3.1. LA PLANIFICACIÓN

¿Qué quiero conseguir?, ¿cuáles son mis objetivos y prioridades? Planificar es determinar lo que debo hacer en relación a un tiempo concreto o lo que es lo mismo, la planificación define los logros que esperamos conseguir en un determinado plazo.

La planificación intenta disminuir, en lo posible, las incertidumbres que presenta el futuro. Su función consiste en establecer previsiones, de cara a alcanzar los objetivos deseados, en lugar de limitarse simplemente a reaccionar frente a los sucesos o a las circunstancias que se vayan presentando. Las cosas no suelen suceder solas; siempre es alguien el que hace que sucedan.

Por otra parte hay que destacar un importante efecto de la planificación: el **compromiso con la decisión tomada**.

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

La planificación debe contar con 3 pasos fundamentales:

- Metas u objetivos.
- Objetivos intermedios.
- Medios para conseguirlo.



VENTAJAS DE PLANIFICAR

- Ahorra tiempo y energía.
- Crea un hábito.
- Produce la satisfacción del deber cumplido.
- Racionaliza la cantidad de tiempo que dedicamos al trabajo y al esparcimiento personal.
- Nos permite controlar el propio rendimiento y modificar el esfuerzo para adecuarlo a las necesidades del momento.

3.2. LA PROGRAMACIÓN

Planificar es determinar qué queremos y comprometernos para que ello ocurra: El “qué” es planificar; el “cómo, cuándo y con qué medios” es programar.

La planificación y la programación deben ser tan ágiles y tan flexibles como lo permitan el trabajo y el propio estilo personal de cada uno.

Lo importante es decidir, con antelación suficiente, qué se quiere alcanzar; qué actividades se estiman necesarias para ello; qué recursos se consideran precisos y en qué momento se deben iniciar o tener terminadas las citadas actividades.

VENTAJAS DE PROGRAMAR

- Evita urgencias y crisis.
- Abarca sólo las tareas posibles.
- Trabaja sobre lo significativo.
- Descarta la indecisión y los aplazamientos.
- Ayuda a superar el estrés.
- Mantiene el control de las acciones.



Por lo tanto, la programación ha de ser personal, y debe abarcar no sólo el tiempo de trabajo sino también otras actividades como deporte, compromisos sociales, proyectos personales o familiares, e incluso las actividades más rutinarias y, por supuesto, dejar un tiempo para imprevistos. Nunca se debe programar más del 70% del tiempo porque debemos considerar aquellas situaciones que se presenten inesperadamente y con las que no contábamos.

En la programación hay que tener en cuenta posibles imprevistos. 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 entre un 50 y un 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. Prográmate primero las cosas más importantes para los períodos en que te sientas más eficaz y tengas menos probabilidad de ser interrumpido.

3.3. 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. He aquí algunas normas que te pueden ser 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.



- Programa las 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. Mímalos. Y límitate a rellenar el resto con actividades de menor importancia.
- Trata de acompasar 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. Tener los escritos aumenta, además, la implicación personal.
- Agrupa acciones y asuntos relacionados entre sí siempre que te sea posible. Acortarás el tiempo necesario para atenderlos y aumentarás tu concentración; y por tanto, tu eficacia.
- 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 resultan de tu interés.
- Incluye en tu programa un tiempo para pensar todos los días. Necesitas hacerlo. Y no puedes esperar a tener tiempo.
- 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,...

Para programar es necesario hacer un ANÁLISIS DETALLADO DEL TIEMPO.

El punto de partida siempre será conocer nuestra situación personal en relación a nuestro tiempo. Lo ideal es hacer un registro por escrito durante dos semanas de las actividades que realizamos y el tiempo que nos ocupa cada una de ellas. Debemos hacer un cronometraje preciso con el fin de:

- Saber exactamente cómo empleamos nuestro tiempo.
- Ver el tiempo que dedicamos a cada una de las actividades.
- Apreciar las desviaciones más significativas y por qué ocurren.
- Detectar los puntos críticos.

3.4. TÉCNICAS DE PROGRAMACIÓN

3.4.1. ESTABLECER PRIORIDADES

Debemos tener en cuenta que:

- No podemos hacerlo todo nosotros solos.
- Cuando intentamos hacerlo todo, hacemos menos y lo que hacemos lo hacemos peor.
- Al final, la sensación con la que acabamos es de ineficacia total.
- Entramos en un modo de trabajo de prisa continua y de atender a los diferentes asuntos conforme van surgiendo sin tener en cuenta si es un asunto prioritario o se puede esperar.



Llegados a este punto ya debes haber:

- Fijado tus objetivos.
- Determinado las actividades de máximo rendimiento, que son las que contribuyen a alcanzar los objetivos previamente establecidos.
- Comprobado el tiempo que te lleva cada actividad.
- Previsto las variaciones que pueden surgir.
- Establecido prioridades.

Una vez has establecido tus prioridades y has equilibrado tu presupuesto de tiempo, el siguiente paso es planificar y organizar tu tiempo.

Un horario inflexible es una herramienta totalmente inútil. Es más la recomendación es precisamente la contraria, es decir, debemos crear un horario que se ajuste a nuestras necesidades individuales y nuestra personalidad, aunque nos ayude a trabajar de la mejor manera posible.

- Sé consciente de cómo valoras tu tiempo, conociendo cómo y dónde quieres gastarlo.
- Encaja la tarea apropiada con el momento en que tu nivel de energía sea apropiado, manteniendo en mente que subdividir las tareas te ayudará a aprovechar mejor tus momentos de máxima motivación.

3.4.2. EL CALENDARIO MENSUAL

Podemos usar el calendario mensual para registrar los hitos importantes a lo largo del camino y la fecha de esperado cumplimiento. Es una herramienta que te permite “seguir la pista” al progreso de todos tus proyectos importantes. La gran ventaja del calendario mensual es que nos ofrece un campo de visión mayor de nuestro tiempo que los horarios diarios o semanales y que nos ayuda a anticipar de forma más precisa la extensión de nuestro tiempo unas semanas por adelantado. Tienen que aparecer los grandes hitos, pero también las submetas que nos aproximan a su consecución.

| LUNES | MARTES | MIÉRCOLES | JUEVES | VIERNES | SÁBADO | DOMINGO |
|--|------------------------|------------------|------------------|-----------------------------|--------|---------|
| Escribir el borrador (continúa del mes anterior) | | | | | | |
| | | Leer las pruebas | | | | |
| Picar la versión definitiva | | | Leer las pruebas | | | |
| | Hacer las correcciones | | | Insertar dibujos y gráficos | | |
| | | Hacer copias | | PUBLICAR EL LIBRO | | |

3.4.3. LA LISTA DE OBJETIVOS SEMANALES

La lista de objetivos semanales funciona de forma parecida al calendario mensual, dándonos la oportunidad de subdividir nuestras metas a corto plazo en objetivos semanales y así, además, en actividades específicas para la semana. No debemos infravalorar la importancia de realizar estos pasos, ya que haciendo una lista de nuestras actividades específicas podremos estimar de forma más precisa el tiempo requerido para ellas y así planificar mejor nuestro tiempo.

Ejemplo: *Eres el director de marketing de una empresa y una de tus metas es lanzar al mercado un nuevo producto X. podrías marcarte el objetivo para la semana que viene de presentar el producto a un cliente el viernes por la tarde, e incluirlo en la lista de objetivos. El siguiente paso sería considerar una variedad de actividades que te llevarían a la presentación del producto. Hay que ir introduciendo actividades y asignarles un tiempo estimado. Siempre debemos añadir más tiempo a la cantidad que pensamos que nos llevará completar la tarea. Esto es importante, porque tendemos a hacer las estimaciones sin considerar posibles dificultades o interrupciones. En este ejemplo hemos aplicado un factor del 150% a la estimación, es decir, si la estimación para la actividad “determinar el contenido de la presentación” es de 40 minutos, le asignamos una hora (40 x1,5= 1 h).*

| LISTA DE OBJETIVOS SEMANALES | | | | |
|--|---|-----------------|-------------|-----------|
| OBJETIVO | ACTIVIDAD | TIEMPO ESTIMADO | PLANIFICADO | REALIZADO |
| Realizar la presentación del nuevo producto x al señor y | Determinar contenido de la exposición | 1 h. | | |
| | | 2h. 15´ | | |
| | Redactar el texto | 3h. 45´ | | |
| | Diseñar los esquemas y gráficos | 1h. 30´ | | |
| | Montar la exposición | 45´ | | |
| | Reunir el material necesario | 1h. 30´ | | |
| | Ensayar la exposición | 45´ | | |
| | Comprobar la presentación y el material | | | |

3.4.4. LA PLANIFICACIÓN DE LA JORNADA

Los tres condicionantes de la programación diaria son:

- Preparar una lista de las cosas para hacer mañana.
- Asignar prioridades.
- Hacerlo todos los días.

Estas tres acciones son la condición imprescindible de cualquier programación diaria. Durante cinco minutos todos los días:

PRIMER MINUTO: Cerrar el día de hoy. Consiste en comprobar en la página de acciones correspondientes del día que todas las tareas anotadas han sido realizadas. Si alguna no se ha realizado debemos trasladarla a acciones para realizar al día siguiente.

SEGUNDO MINUTO: Ver las citas de mañana (calendario). Hacer un rápido recordatorio de las reuniones y compromisos fechados para el día siguiente (éstas normalmente están fechadas con antelación).

TERCER MINUTO: Determinar el tiempo para las citas (plan diario). Reservar tiempo en el plan diario para las reuniones o compromisos fechados con antelación. Reservar tiempos para desplazamientos y todas aquellas actividades que son inevitables.

CUARTO MINUTO: Listar acciones o actividades a realizar (acciones).

QUINTO MINUTO: Determinar el tiempo para las acciones que debemos realizar ese día (plan diario).

Resumiendo. Es conveniente que:

- **Planifiques y, sobre todo, programes** tus tareas en función de tus objetivos.
- **Realices las tareas planificadas.** De nada te sirve planificar si luego no lo llevas a cabo.
- **Lleves un control.** Elabores indicadores para estimar si con la planificación elaborada conseguirás los objetivos o si, por el contrario, es necesario elaborar correctores.

Por otra parte, el plan que elabores ha de ser:

- **Personal.** Teniendo en cuenta tus objetivos.
- **Realista.** Debe ser un plan realista que tenga en cuenta todas tus características y necesidades, sin olvidar tus necesidades de ocio.
- **Flexible.** El plan tiene que facilitarte el trabajo, no hacerte un esclavo.
- **Revisable.** Suele haber modificaciones, cambios en las fechas de entrega...Por ello, es necesario que revisas tu plan y lo modifiques teniendo en cuenta las necesidades del momento.
- **Escrito.**

A modo de resumen, algunas normas que te pueden ayudar al programar son:

- **Establece los objetivos pertinentes y el orden de prioridades de las actividades.** Programa primero las actividades prioritarias (las de alto rendimiento) pero ten en cuenta tus ciclos corporales y reserva los momentos de **mayor rendimiento personal para las tareas más complejas.** Sin embargo, ten en cuenta que **las tareas importantes y más difíciles es mejor abordarlas desde el mismo momento en que están disponibles los medios necesarios.**
- Reservar los trabajos rutinarios para el final del día.
- Programa por escrito.
- Agrupa los asuntos o acciones que estén relacionados.
- Asigna a cada actividad un tiempo suficiente, pero no excesivo. Es necesario mantener tiempos vacíos en los que poder colocar imprevistos. Ten en cuenta que el 25% de las tareas surgen a lo largo de la jornada.
- Controla que cada actividad esté terminada antes de pasar a la siguiente.
- Ante un imprevisto, fórmulate la siguiente pregunta ¿es más importante que lo que tengo programado?

TEMA 4: LEYES SOBRE EL TIEMPO

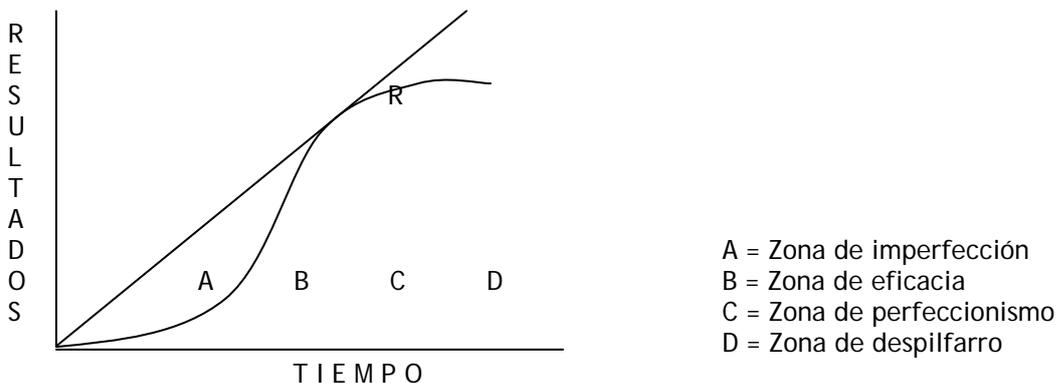
4. 1. LEY DE PARKINSON

Toda tarea se dilata indefinidamente hasta ocupar todo el tiempo disponible para su realización.

Pero no debemos olvidar que:

“El esfuerzo sólo se justifica en los resultados finales que produce” .

Cuando no nos imponen o autoimponemos fechas límite tendemos a ocupar todo el tiempo del que disponemos para realizar una tarea y no utilizamos el tiempo que realmente requiere la realización de la tarea. Según esta ley existe una relación entre el tiempo dedicado a una tarea y los resultados obtenidos, relación que se representa en la siguiente gráfica:



Con el tiempo T' se obtiene un resultado R' . El rendimiento máximo es R'/T' . Cada punto de inflexión define una zona de utilización del tiempo.

4. 2. LEY DE PARETO

El 20% de las acciones provoca el 80% de los resultados, y a la inversa

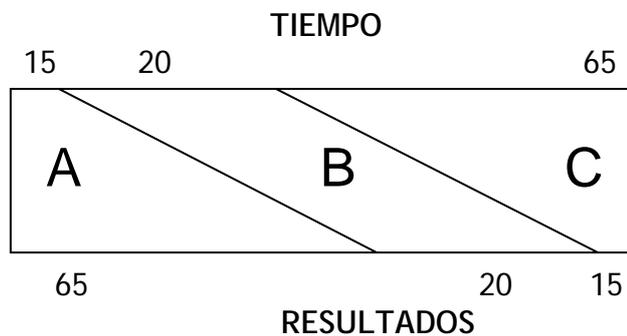
Es decir, lo esencial suele absorber poco tiempo, mientras que lo accesorio ocupa mucho tiempo. Siempre es necesario preguntarse ¿Por qué hacemos esto? Si no somos capaces de respondernos es porque no es importante que lo hagamos.

“Los elementos críticos de cualquier conjunto constituyen, por lo general, sólo una minoría”

4. 3. EL CRITERIO ABC

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



Obviamente, es esta parte A de las actividades la que debe recibir prioridad absoluta y bastantes de las C merecerán una delegación, una ejecución rápida (con el menor consumo posible de tiempo), o incluso el olvido.

4. 4. LEY DE MURPHY

- 1. Nada es tan sencillo como parece.*
- 2. Todo lleva más tiempo de lo que debería.*
- 3. Si algo puede fallar acabará por fallar y seguro que en el peor momento.*

La **primera** nos recuerda que no debemos fiarnos de nuestras impresiones y debemos medir de manera objetiva, con un cronometraje preciso, los tiempos que nos lleva la realización de diferentes tareas, teniendo en cuenta su complejidad objetiva.

La **segunda** nos sugiere que nos pongamos plazos para completar las tareas, lo que exige una labor de planificación y programación importante.

La **tercera**, nos hace reflexionar sobre la importancia de hacer las cosas cuanto antes, no dejarlo para el último momento y dejar espacios de tiempo para imprevistos.

4.5. LA PRIMERA LEY DE COSTA

Teóricamente, toda tarea requiere un tiempo determinado para obtener unos resultados deseados. Esta es, al menos, la impresión subjetiva que tenemos. Pero la realidad es muy distinta. Porque no es posible prácticamente nunca realizar de un tirón tareas medianamente complejas. Nos vemos obligados a sufrir interrupciones continuas- estadísticamente una cada seis u ocho minutos- y la tarea resulta una y otra vez interrumpida, sustituida por otra, y reanudada más tarde.



La interrupción no sólo nos roba tiempo, sino que nos hace retroceder, y a veces perder el hilo o parte de la tarea realizada.

“El tiempo que requiere una tarea crece cuando la interrumpimos y la reanudamos”.

Por término medio podemos prever que nuestro rendimiento baja a un 25 por ciento a causa de las interrupciones. Es decir: **NOS CUESTA CUATRO HORAS LA TAREA QUE PODRÍAMOS RESOLVER EN UNA.**

Por supuesto, las interrupciones forman con frecuencia parte de nuestro trabajo. Por eso no es posible evitarlas todas, aunque sí gran parte de ellas:

- Siendo asertivo y diciendo “no” .
- Mediante disciplina personal (me acuerdo de que hace mucho que no hablo con mi hermano, pero no es ahora el mejor momento para llamarle).
- Utilizar diferentes estrategias, como la hora tranquila.

4. 6. LA SEGUNDA LEY DE COSTA

Para una tarea corta siempre hay un minuto; para una larga nunca hay tiempo.

Nos resulta difícil programar tareas de envergadura. Nos sentimos, literalmente, sin tiempo para ellas. Y cuando las iniciamos, surgen mil dificultades y parece no avanzar.

El problema resulta, ordinariamente, muy serio, porque las tareas importantes, requieren con frecuencia, períodos de tiempo importantes. Y lo que es peor, no suelen parecer urgentes. Una y otra circunstancia hace que se dejen una y otra vez para más tarde. Y a veces para nunca.

4. 7. TERCERA LEY DE COSTA

El valor de una tarea no crece proporcionalmente al tiempo que se le dedica.

4. 8. LEY DE PRODUCTIVIDAD NEGATIVA

No podemos trabajar más allá de determinado tiempo, nuestro organismo tiene limitaciones, debemos conocerlas y, por supuesto, respetarlas.



4. 9. EL TIEMPO TIENE UNA DIMENSIÓN SUBJETIVA



Tiene una **dimensión subjetiva** en función del interés que suscite en nosotros la tarea que estamos realizando o si es, o no, de nuestro agrado, con las actividades menos agradables o más complejas tendemos a pensar que hemos invertido mucho tiempo, mientras que con las tareas más sencillas o que nos gustan y disfrutamos haciéndolas no nos damos cuenta del paso del tiempo, invirtiendo,

muchas veces, más tiempo del necesario.

4. 10. RITMOS BIOLÓGICOS

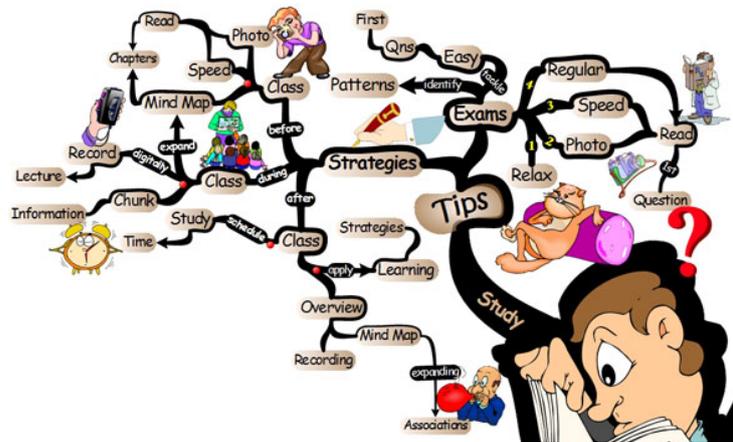
Debemos conocer nuestros ritmos biológicos, conocer cuáles son nuestros **momentos de máximo rendimiento** con el fin de realizar las tareas más complicadas en estos momentos. Hay personas que trabajan muy bien a primera hora de la mañana y otras prefieren dejar las tareas más complejas para media mañana ya que se han despertado completamente y pueden concentrarse mejor.

TEMA 5: GESTIÓN ANTICIPATIVA Y REACTIVA

5. 1. EL MODO DE 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 llegó.
- Lo último que le llegó.
- Lo más urgente.



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

El principio fundamental para una buena gestión del tiempo consiste en “saber jerarquizar la importancia de cada asunto a fin de concederle el correspondiente grado de prioridad en su ejecución”. El principal virus que ataca a este principio fundamental es la confusión entre: IMPORTANTE y URGENTE.

Lo **importante** se mide por la mayor o menor contribución a las funciones y objetivos propuestos.

La **urgencia** se mide por la inmediatez que requiere su ejecución, porque de retrasarse perdería su sentido o eficacia. Y esto sucede independientemente de que contribuya más o menos a la consecución de los objetivos.

Con el fin de enfocar mejor este tema, analizaremos la MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE TIEMPO, que clasifica nuestras actividades en cuatro cuadrantes:

| | | URGENCIA | |
|-------------|------|----------|------|
| | | ALTA | BAJA |
| IMPORTANCIA | ALTA | I | II |
| | BAJA | III | IV |

El CUADRANTE IV incluye las actividades de importancia baja y urgencia baja. Posiblemente te preguntes por qué alguien se involucraría en actividades que no son importantes ni urgentes, pero la verdad es que te asombrarías si supieras cuánto tiempo gastamos realmente en este cuadrante.

Si te encuentras a ti mismo realizando actividades tales como estar tumbado en el sofá toda la tarde, ver la tv o navegar por internet hora tras hora, hablar por teléfono, chatear... ten cuidado, ya que podrías estar implicado en actividades que no tienen ningún valor para conseguir tus metas. Hacer cosas que no son importantes ni urgentes ni tienen sentido.



Siguiendo la línea ascendente de la urgencia, nos encontramos con el **CUADRANTE III**, que recoge aquellas actividades que tienen **importancia baja y urgencia alta**. En general hay una tendencia a malinterpretar la urgencia y la importancia. La solución pasa por hacerte la siguiente pregunta "¿Cuáles serían las consecuencias para mí si no hiciera esto?" La respuesta a esta pregunta te dará una buena perspectiva acerca de la urgencia y la importancia de la tarea en cuestión.

Las actividades que caen en el **CUADRANTE II** son delicadas, ya que son aquellas con **importancia alta y urgencia baja**. Con demasiada frecuencia aplazamos actividades que son muy importantes a la hora de conseguir nuestras metas para dedicarnos a algo menos importante y más urgente.

Por último el **CUADRANTE I** incluye las actividades que tienen **importancia alta y urgencia alta**, que son realizadas por la mayoría de las personas, como estudiar para un examen pocos días antes, redactar un informe para nuestro jefe el día antes a la fecha de entrega o preparar la documentación para una determinada actividad el último día antes de que se venza el plazo establecido.

Una vez tienes en mente y por escrito una visión global de todo lo que quieres conseguir (tus metas y objetivos), comienza **determinando la franja de tiempo con la que quieres trabajar** (un semestre, un mes, una semana, un día).

Organiza estas actividades de acuerdo con su prioridad en términos de las dos dimensiones de urgencia e importancia.

La cuarta Ley de Acosta dice: ***"La excelencia requiere dedicar cuatro veces menos a lo que sólo es urgente para poder dedicar cuatro veces más tiempo a lo que sólo es importante"***.

5. 2. GESTIÓN ANTICIPATIVA Y REACTIVA

La **gestión reactiva** es aquella que se realiza fundamentalmente como respuesta a los asuntos que se nos van planteando. Ejemplo, atender una llamada de teléfono. Es una reacción frente a una llamada que viene de fuera.



La **gestión anticipativa** es la iniciada por mismo, sin necesidad de un estímulo inmediato. Ejemplo, iniciar un programa de formación con tus subordinados previamente programado.

LO ANTICIPATIVO SUELE SER IMPORTANTE Y LO REACTIVO MÁS URGENTE QUE IMPORTANTE.

Cuando son los demás los que me piden una respuesta, probablemente sea un problema más suyo que mío. Cuando soy yo quien planifica lo que voy a hacer, probablemente se trata de algo importante para cumplir mis funciones y conseguir mis objetivos. La distinción entre anticipativo /reactivo no es la clave para priorizar nuestras actividades pero sí es un buen indicio para determinar qué es lo importante en nuestra planificación y programación.

Así, **la gestión anticipativa:**

- Establece prioridades.
- Administra el tiempo personal.
- Distribuye las tareas en función de su importancia.
- Reserva un tiempo para los imprevistos.

Mientras que, **la gestión reactiva:**

- No selecciona los temas a tratar.
- Atiende primero a las cuestiones o situaciones que le urgen a otros.
- Relega objetivos importantes personales.

TEMA 6: LADRONES DEL TIEMPO

Los ladrones del tiempo son aspectos que nos restan tiempo, que hacen que no utilicemos el tiempo de la mejor manera y en general, podemos hablar de los siguientes ladrones de tiempo:

6. 1. LAS INTERRUPCIONES



Interrupciones como, por ejemplo, visitas inesperadas o reuniones no programadas. El trabajo constantemente interrumpido es menos eficaz y ocupa más tiempo que si fuera efectuado de forma continua. Por tanto es importante protegerse de las interrupciones.

Cuando nos interrumpen en el despacho o en medio del pasillo con conversaciones triviales que nada tienen que ver con nuestros objetivos, o cuando una conversación se aleja demasiado de la trayectoria que pretendemos, debemos **mostrarnos cordiales pero cortar tajantemente**, cambiando, por ejemplo, el rumbo de la conversación y centrarlo nuevamente en el tema de interés. Otro enfoque puede ser formular una pregunta a la que no sea posible responder sin referirse al asunto en el que deseamos concentrar la atención.

Ante interrupciones e imprevistos debemos aprender el arte del “sí, pero...”. Por ejemplo: “Sí, realmente estoy interesado en el tema que me planteas y me gustaría discutirlo contigo dedicándole todo el tiempo posible, pero en cinco minutos tengo una reunión importante. Ya quedaremos para verlo”.

Cuando alguien llega a nuestro despacho y nos solicita un par de minutos para comentar un pequeño tema. Si vemos que no respetan este periodo de tiempo e incluso, cambian de tema con intención de acomodarse a nuestro lado para pasar la mañana, podemos utilizar estrategias como ponernos delante del ordenador y empezar a pulsar las teclas, hacer el ademán de descolgar el teléfono y comunicar al interlocutor que tenemos que realizar una llamada importante, etc.

También podemos reducir nuestra accesibilidad (por ejemplo, mantener cerrada la puerta del despacho), reduce la probabilidad de que aquellas personas con ganas de perder el tiempo, nos lo hagan perder a nosotros.

6. 2. EL TELÉFONO

6.2.1. CUANDO SOMOS NOSOTROS QUIENES NECESITAMOS EFECTUAR UN CONTACTO

Valorar si es el medio más adecuado. El teléfono no es el único medio que tenemos de comunicación, tal vez sea una información que podamos transmitir a través de un mail porque no necesitamos una respuesta inmediata, o puede tratarse de una información que requiera un contacto personal.

Cuando decidimos utilizar el teléfono debemos:

- Hacer una lista de las llamadas que debemos realizar y agruparlas, ello nos permitirá preparación previa y evitar constantes interrupciones cuando estamos trabajando.
- Reducir en lo posible el número de llamadas.
- Conocer el horario más idóneo para poder contactar fácilmente.
- Al realizar la llamada es importante tener a mano los documentos y datos que sean necesarios para la comunicación que vamos a establecer.
- Centrar a nuestro interlocutor en quiénes somos y cuál es el objetivo de nuestra llamada.
- Nunca perder de vista el objetivo que pretendemos con nuestra llamada.
- Procurar ser breves y resumir.
- Hablar con fluidez, dinamismo y claridad.
- Centrar la atención en el tema central.
- Anotar las cuestiones importantes durante la llamada o nada más colgar.



6.2.2. CUANDO SON LOS OTROS LOS QUE NOS LLAMAN

- Es importante establecer un sistema de filtro, de modo que sólo nos lleguen las llamadas útiles, esto puede hacerse a través de una secretaria, un teléfono que nos permita ver el número que nos llama o activando el contestador y reservar un tiempo del día para escuchar estos mensajes y devolver las llamadas que sean de interés.
- Anotar quién nos ha llamado, la fecha y hora de la llamada, el número de teléfono, el motivo de la llamada y la hora más adecuada para contactar con él o ella.

En la actualidad, otros ladrones de tiempo son el Messenger, el correo electrónico y cualquier tecnología que implique sistemas de mensajería, sobre todo las que son instantáneas.

6.3. OBJETIVOS Y PRIORIDADES CONFUSOS Y CAMBIANTES

Esto significa no tener unos objetivos claros, cambiar continuamente nuestra prioridades o peor aún, no tener un plan de prioridades.

6.4. NO AUTOIMPONERSE FECHAS LÍMITE

Recuerda: " *Toda tarea se dilata indefinidamente hasta ocupar todo el tiempo disponible*".

6.5. DELEGACIÓN INSUFICIENTE

Asumir que sólo nosotros somos capaces de hacer las cosas, que somos imprescindibles y que nadie sería capaz de hacerlo con los resultados que nosotros deseamos y podemos alcanzar.

6.6. ENTORNO DESORDENADO

No tener organizado nuestro despacho y en concreto, nuestra mesa de trabajo, no tener el material de trabajo sobre la mesa o tener la mesa completamente desorganizada, papeles amontonados, post-it por todas partes, etc. Buscar una documentación que necesitamos en un momento determinado entre un montón de papeles nos resta tiempo y lo más importante, hace que perdamos el nivel de concentración.

Sin embargo, existen dos principios básicos de organización del despacho:

- Mantener la mesa despejada.
- Reducir el papeleo.

Algunas recomendaciones útiles:

- Comprender que el volumen de papeleo no es en sí el problema. El problema es la **falta de voluntad para organizar mejor el despacho**.
- Cuando uno ha comprendido e interiorizado el punto anterior, revisar todos los papeles que se tienen sobre la mesa. Si dejamos los realmente importantes, tiraremos la mayor parte. Coger los papeles realmente importantes, que son los que no hemos tirado y meterlos en bandejas claramente rotuladas con los títulos de los papeles que contienen. Es importante usar una bandeja para cada proyecto y organizar cada bandeja creando un sistema propio. Una opción es dividir los papeles en: URGENTE, PARA HACER, ARCHIVO, EN ESPERA. Podemos utilizar otra bandeja o carpeta para el CORREO.
- **No utilizar nunca la mesa para archivar trabajo**. Debemos tener en la mesa solamente el trabajo del día y cuando concluimos un trabajo colocarlo en el archivador correspondiente.

6.6.1. REDUCIR EL PAPELEO

Para reducir el papeleo entrante podemos clasificar los papeles según el sistema TRAA: TIRAR, REMITIR, ACTUAR, ARCHIVAR.

6.6.2. ARCHIVAR

Recomendaciones para archivar con facilidad:

- **Archivar sobre la marcha.** No dejes que los papeles se vayan acumulando.
- Usa separadores rígidos.
- **Coloca la información más reciente en la parte delantera de la carpeta.**
- Sujeta los papeles con **grapas** y no con clips. Los clips sólo sirven para caerse y enredar unos papeles con otros.
- Si has tenido que contestar alguna carta, adjunta o grapa a la misma una **copia** de la respuesta.
- **No recargues los archivadores**, deja espacio suficiente para poder manejarlos y buscar la información con facilidad.
- **Archiva la correspondencia por asuntos** y no por fechas.
- **Archiva por apellidos** la correspondencia de particulares.
- **Apunta con lapicero la fecha en la que puede eliminarse el material archivado** (cuando se trate de material que puede tirarse pasado un tiempo).
- **Destina un sitio a cada cosa.**



6.7. TRABAJAR EN AMBIENTES INADECUADOS

Los ambientes inadecuados favorecen la falta de concentración. Otro caso de desorganización es el referido al descuido de las condiciones ambientales de temperatura y ventilación. Todos sabemos que una habitación con demasiado calor o demasiado frío interferirá en la concentración y en las intenciones de trabajar, igual que una habitación poco ventilada.

6.8. NO SABER DECIR "NO"

Es necesario aprender a ser asertivo. Decirle a un compañero o colaborador que en estos momentos no podemos atenderle no significa que rechazemos su persona, ni que no estemos dispuestos a escucharle en otro momento.

6.9. NO TENER ORGANIZACIÓN NI PLANIFICACIÓN

La mayor parte de las veces perdemos más tiempo decidiendo qué tema tratar que, el que después dedicamos al tema seleccionado. Por esto, es conveniente que previamente nos elaboremos un plan de trabajo. Debemos planificar, y más aún, programar todas las actividades.

6.10. PASAR DE UN TEMA A OTRO SIN ESTABLECER PRIORIDADES

Es decir, sin tener en cuenta el tiempo que necesitamos intervenir en cada tema. Con esta forma de trabajar corremos un riesgo inevitable: dedicar más tiempo a aquellos temas que más nos gustan o que son menos complicados y olvidar un poco los temas que menos nos gustan o aquellos que nos resultan más difíciles de llevar a cabo.

6.10.1. HACER VARIAS COSAS A LA VEZ

No es rentable, como parece a primera vista, realizar varias tareas a la vez. Se interrumpen unas a otras y se incrementa el riesgo de errores. Lo mejor: una a una y terminarla.

6.10.2. LA MULTIÁREA

En aras a la eficiencia, lo mejor es hacer una sola cosa a la vez.

La multiplicidad de tareas hace que uno avance más lento, y multiplica la posibilidad de cometer errores. Las interferencias y las interrupciones aminoran la capacidad de asimilar información.



6.11. DISTRACTORES

Los distractores pueden ser psicológicos o físicos.

Distractores psicológicos. Sin duda uno de los factores que más interfiere en el trabajo es la falta de concentración. Hay numerosos distractores psicológicos que disminuyen el poder de la concentración como problemas emocionales, presiones, tensiones...

Los distractores psicológicos pueden ocasionarse a partir de problemas con la familia, la pareja, discusiones con los compañeros de grupo, preocupaciones económicas, enfermedad de un familiar... Todas estas preocupaciones arruinan la concentración ya que los pensamientos y, por tanto, la atención, se centran en ellas y no en el trabajo. Cuando surgen problemas de este tipo intenta, antes de nada, solucionarlos. A continuación te proponemos un plan para que intentes solucionar tus problemas.



Plan para resolver problemas:

- Detectar el problema.
- Definirlo.
- Identificar las causas que lo ocasionan.
- Tomar una decisión.
- Encararlo, enfrentarse a él y no evadirlo.
- Actuar de acuerdo con la decisión tomada.

Si no somos capaces de resolver el problema quizás es porque la solución no está en nuestra mano.

Distractores físicos. Hay infinitos estímulos externos que contribuyen a disminuir tu concentración, y éstos pueden ser tanto auditivos como visuales.



BIBLIOGRAFÍA

Acosta Vera, José María (2009). *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*. Madrid: ESIC Editorial.

Acosta Vera, José María (2009). *El tiempo, la PNL y la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Gestión 2000.

Chinchilla, Nuria; Moragas, Maruja (2009). *Dueños de nuestro destino, Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Barcelona: Editorial Ariel.

Covey, Stephen R.(1997). *Los 7 hábitos de la gente eficaz*. Barcelona: Editorial Paidós.

M. Hochheiser, Robert (2004). *Administre su tiempo eficazmente*. Barcelona: Gestión 2000.

Membrado Martínez, Joaquín (2007) *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Ediciones Díaz de Santos.

Zarco Martín, Victoria y Rodríguez Fernández, Andrés (2008). *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.

PLANIFICACIÓN DE UNA JORNADA DE TRABAJO

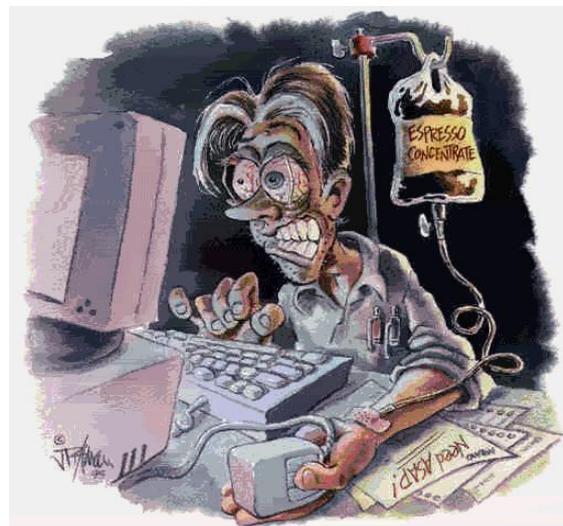
Son las 8:30 horas, Jesús Ramírez entra en su despacho, enciende el ordenador y a los cinco minutos se siente bloqueado, no sabe por dónde empezar, su jornada laboral se presenta, como muchos otros días, repleta de actividades.

Tiene dos reuniones de trabajo, una con su equipo a las 11:00 horas y otra con un proveedor a las 13:00, debe leer los informes sobre los que discutirán en la primera reunión, preparar su exposición y hacer un montón de fotocopias para llevar a la misma, bajar al archivo a buscar unos informes de hace dos años que su jefe le ha solicitado, contestar las reclamaciones de tres clientes. Acaba de mirar su correo electrónico y la lista de mensajes de la bandeja de entrada parece interminable, esto sin tener en cuenta que en 10 minutos, como cada mañana, empezará a sonar el teléfono. Además prometió a Paula que le ayudaría con la redacción de una memoria.

A las 15:00 horas debe recoger a su hijo del colegio y llevarlo a clase de esgrima, por lo menos él no debe esperar a que termine la clase de esgrima ya que será su esposa quien después recoja al niño para llevarlo a casa.

Por otra parte, tiene pendiente desde la semana pasada leer un artículo que le dará las claves de cómo seguir motivando a su equipo. “de hoy no puede pasar” Se dice a sí mismo. Tengo que leerlo ya.

Realiza la planificación de la jornada de Jesús Ramírez.





ANALIZA CÓMO ADMINISTRAS EL TIEMPO

| | Pregunta | Frecuentemente | A veces | Rara vez |
|----|---|----------------|---------|----------|
| 1 | ¿Prepara todos los días una lista de cosas para hacer? | | | |
| 2 | ¿Marca prioridades dentro de la lista de cosas para hacer? | | | |
| 3 | ¿Realiza todos los asuntos de la lista? | | | |
| 4 | ¿Actualiza, por escrito, sus metas personales y profesionales? | | | |
| 5 | ¿Está limpia y ordenada su mesa? | | | |
| 6 | ¿Pone cada cosa en su sitio? | | | |
| 7 | ¿Resuelve eficazmente sus interrupciones? | | | |
| 8 | ¿Le resulta fácil encontrar lo que busca en los archivos? | | | |
| 9 | ¿Actúa con decisión? | | | |
| 10 | ¿Se reserva algo de tiempo cada día para poder trabajar en algo sin que le molesten? | | | |
| 11 | ¿Trata adecuadamente a las personas que se "enrollan"? | | | |
| 12 | ¿Procura evitar los problemas antes de que surjan, en vez de tener que resolverlos cuando ya han aparecido? | | | |
| 13 | ¿Hace el mejor uso posible del tiempo? | | | |
| 14 | ¿Cumple las fechas límites con tiempo sobrado? | | | |
| 15 | ¿Llega a tiempo al trabajo, a las reuniones y a los demás actos a los que acude? | | | |
| 16 | ¿Delega? | | | |
| 17 | ¿Sus subordinados cooperan con entusiasmo en las tareas que les asigna? | | | |
| 18 | ¿Tras haber sido interrumpido ¿Puede volver al trabajo sin perder el ritmo? | | | |
| 19 | ¿Hace cada día algo que le acerque a sus metas a largo plazo? | | | |
| 20 | ¿Puede relajarse durante su tiempo libre, olvidándose del trabajo? | | | |
| 21 | ¿Sabe la gente cuál es el mejor momento para estar con usted? | | | |
| 22 | ¿Realiza el trabajo más importante durante las horas de máxima energía? | | | |
| 23 | ¿Pueden otros hacerse cargo de la mayoría de sus responsabilidades, si se encuentra ausente del trabajo? | | | |
| 24 | ¿Comienza y finaliza sus proyectos en las fechas previstas? | | | |
| 25 | ¿Despacha los papeles con sólo manejarlos una vez? | | | |

PLANIFICACIÓN DE UNA JORNADA DE TRABAJO DE EQUIPO



Mañana va a ser un día muy complicado. Tenéis que administrar vuestro tiempo de tal manera que se consigan realizar todas las actividades que a continuación se detallan, antes de la reunión que tenéis con Ana y Luís a las 17:00. Si se considera necesario, algunas de las actividades pueden ser suspendidas o modificadas en cuanto a horario o duración, pero SÓLO SI ES NECESARIO y hay que justificarlo muy bien.

| LISTA DE ACTIVIDADES | DURACIÓN |
|--|--------------------|
| 1. Reunión del equipo (los cuatro) para concretar aspectos a tratar en la reunión con Luís y Ana | 30 minutos |
| 2. Preparación de la reunión con Luís y Ana una vez concretada toda la información del equipo. | 1 hora |
| 3. Llamar a los músicos para quedar con ellos mañana y fijar las canciones | 10 minutos |
| 4. Llamar a la modista para anular el cambio de escote en el vestido | 10 minutos |
| 5. Reunión a las 14:30 en el restaurante con el Chef | 2 horas 30 minutos |
| 6. Reunión a las 12:00 con nuestro jefe para informar sobre varios proyectos (debéis estar los cuatro) | 1 hora |
| 7. Salir a comer con nuevo cliente | 2 horas |
| 8. Cita a las 10:00 con el fotógrafo para negociar el precio final del álbum | 1 hora 15 minutos |
| 9. Visita a las 10:30 de nuestro representante publicitario | 1 hora 30 minutos |
| 10. Recogida en tienda y ensobrado de las invitaciones. | 3 horas |
| 11. Poner direcciones y enviar las invitaciones que requieran del correo | 1 hora |
| 12. Llamar a la imprenta para encargar determinados folletos | 15 minutos |
| 13. Ingreso en el banco de X cantidad | 45 minutos |
| 14. Entregar documentos en una Administración (hoy es el último día) | 1 hora 30 minutos |
| 15. Fotocopiar documentación para las reuniones de hoy | 30 minutos |
| 16. Cuestiones rutinarias de cada uno | 1 hora 30 minutos |
| 17. Café | |
| 18. Comer | |

| LADRONES DE TIEMPO MÁS FRECUENTES | Personal |
|--|----------|
| Teléfono | |
| Interrupciones | |
| Visitas inoportunas | |
| Reuniones | |
| Crisis, incendios | |
| Falta de objetivos, prioridades o plazos | |
| Despacho en desorden | |
| Delegación ineficaz | |
| Rutina | |
| Abarcar demasiado | |
| Estimación irreal del tiempo | |
| Comunicación ineficaz | |
| Indecisión, dejarlo para mañana | |
| No saber decir NO | |
| Dejar cosas a medias, saltar de una a otra | |
| No escuchar | |
| Exceso de detalle, hacerlo uno mismo | |
| Exceso de charla | |
| Falta de autodisciplina | |
| Cambio constante de prioridades | |
| Papeleo (electrónico incluido) | |
| Viajes, esperas | |
| El jefe | |
| La postergación | |
| Otros: | |



Selecciona los seis ladrones de tiempo que más te afectan últimamente.

Puntúalos de 1 a 6 según su orden de importancia