

CURS: GESTIÓ DEL TEMPS

El tiempo es el recurso más Equitativo. Cada persona recibe las mismas veinticuatro horas cada día. El uso y reparto que cada cual hace de su tiempo es totalmente personal y depende de su habilidad de manejarlo el poder alcanzar las metas personales.

Siembra un pensamiento, cosecha una acción; Siembra una acción, cosecha un hábito. Siembra un hábito, cosecha un carácter; siembra un carácter, cosecha un destino"

Los hábitos son difíciles de romper. Al igual que en el viaje a la luna, se gastó una cantidad enorme de energía para cubrir los primeros mil kilómetros de viaje, más de la utilizada para cubrir los 500.000 restantes. Ello debido a la fuerza de la gravedad. Con los hábitos sucede algo similar. Es necesaria una gran fuerza para romperlos inicialmente, pues existe una fuerza del hábito, que al igual que la de la gravedad, ejerce una gran resistencia a separarnos de ese lugar o de ese modo de hacer. Pero una vez logrado un distanciamiento inicial, después resulta más fácil. Finalmente, cuando hemos forjado nuevos hábitos, estos mantienen en orden nuestra vida, al igual que la fuerza de la gravedad mantiene en orden el universo.

La gestión del tiempo tiene mucho que ver con hábitos adquiridos, y la mala gestión del tiempo con malos hábitos adquiridos. Por tanto, habrá que abandonar ciertos hábitos, y adquirir otros para mejorar nuestra gestión del tiempo.

Identificación de hábitos tóxicos.

Un hábito es una pauta de comportamiento que con el tiempo, a base de repetirlo, se convierte en un acto no consciente. Los hábitos nos hacen actuar de determinada manera casi sin pensarlo.

A lo largo del tiempo podemos adoptar hábitos, que quizá en su origen eran adecuados, pero que han dejado de ser convenientes. O los podemos haber aprendido ya de modo inadecuado para el fin que se pretende. Quizá, en casa hemos sido educados para atender a las visitas con educación, cortesía y amabilidad, pero en el trabajo ¿es útil ese hábito siempre?

Los hábitos que con más frecuencia resultan inadecuados son:

- Complacer a los demás
- Sentirse culpable
- Perfeccionismo
- Dejar para luego
- Hacer varias cosas a la vez
- Roles familiares
- El modo de atender las prioridades

Cuando la persona trata de cambiar sus actitudes, se encuentra ordinariamente con una resistencia interna, pero necesita no dejarse acobardar. Existen tres razones básicas por las que una persona se resiste al cambio:

EL MIEDO: miedo a lo desconocido. Se vive más a gusto en los propios esquemas de vida. El reto del liderazgo es enfrentar un modo de vivir distinto.

LA INDECISION: no decidir es un gran freno para la actuación.

LA FALTA DE FORMACION: se desconoce el modo cómo cambiar a mejores hábitos, porque en cierta forma se ignora qué se quiere de la vida.

Modificación de hábitos tóxicos.

- **Complacer a los demás**

Cuando tenemos dificultades para decir NO a los demás, habitualmente subyace un temor aprendido a que nos dejen de querer. A esta amenaza se suele añadir una autoestima baja, favorecida por recibir críticas desproporcionadas o hirientes, porque se hacen notar nuestros defectos, se empequeñecen nuestras aptitudes, etc.

En cuanto al uso del tiempo, complacer a los demás supone, muchas veces, abandonar nuestras responsabilidades para atender una petición ajena de menor importancia o que es responsabilidad totalmente ajena y no la quiere asumir. En el temario vamos a dedicar un apartado para aprender a decir NO.

- **Sentirse culpable**

Nuestra educación nos ha enseñado a sentir culpabilidad cuando hacemos algo mal, cuando alguien nos achaca algún error, cuando decimos NO a alguna petición poco razonable, etc.

Pero la culpabilidad nos bloquea, nos provoca sentimientos desagradables y no nos motiva a la acción. Nos pasamos el tiempo culpabilizándonos, sufriendo, disimulando y toda la energía se dirige en contra nuestra.

Lo recomendable es sentirse responsable (del latín respondere: responder) esto es, actuar. Cuando hemos hecho algo inadecuado, nos hemos equivocado o hemos fallado, lo adecuado es afrontar las consecuencias, solucionar en lo posible las secuelas o las necesidades del otro. Y si no podemos resolver nada o no nos dan ocasión de rectificar, asumir lo hecho, aprender de lo que ha sucedido y seguir adelante.

- **Dejar para luego (PROCASTINAR). Se trata más adelante**

- **Hacer varias cosas a la vez. Se trata más adelante**

- **Roles familiares**

Posiblemente las personas no nos planteamos la relación que puede haber entre nuestro puesto de nacimiento en la familia y algunos de nuestros hábitos laborales. Pero la hay.

Por ejemplo, el primogénito de una familia es educado de un modo peculiar: se le exige más, se le vigila mucho y se celebran mucho sus éxitos o logros. Se espera que se haga responsable de sus hermanos posteriores y oye la frase "tú eres el mayor".

En el trabajo refleja este tipo de formación familiar: se siente responsable de mucho de lo que ocurre, carga con muchas más tareas de las que le corresponden, no acepta su cansancio; le resulta difícil delegar o buscar ayuda y tiene mucha facilidad para hacerse cargo de "marrones".

Por otra parte, el menor de una familia, es educado de un modo muy diferente: se le deja más en paz, lo que no aprende de sus padres se lo enseñan sus hermanos; cuando tiene problemas con los hermanos, grita y la madre acude para sacarle del aprieto... Aprende a usar a su favor la debilidad y a pedir apoyos, usando maniobras seductoras.

Y en el trabajo, mantiene un estilo similar de comportamiento.

Optimizar el tiempo con estos consejos:

- **Trabajar sólo ocho horas.** Es el límite razonable. A partir de la octava hora el rendimiento decae, probablemente al cincuenta por ciento, de modo que si trabajas catorce horas es como si hubieras trabajado once (pero has perdido seis en realidad, y solo has hecho el trabajo de tres)
- **No llevarse trabajo a casa.** Para eso está la oficina
- **El correo electrónico es mejor que el teléfono:** no perder demasiado tiempo hablando por teléfono y aprovecharlo usando mejor el email.
- **No examinar el correo electrónico cada minuto,** hacerlo una vez por hora o cada dos horas
- **No contestar todos los correos,** tal vez sólo el diez por ciento, que son los que suelen realmente necesitar una contestación
- **No perder el tiempo en reuniones inútiles**
- **Hacer que la gente de tu equipo trabaje realmente para ti.** Dedícate a las cosas que realmente solo puedas hacer tú (y por «equipo» puedes entender compañeros, empleados, proveedores externos, etcétera)

El placer y el tiempo: hábitos profesionales.

Mientras no duermes o trabajas

- **La mayor cantidad de tiempo se pierde posiblemente en desplazamientos.** Vive cerca del trabajo y optimiza la forma de llegar (transporte público mejor que coche y atasco). Aprovecha ese tiempo por ejemplo para oír noticias, leer un libro si vas en Metro, etc. Cuando vayas al centro, directo al aparcamiento público (olvida intentar encontrar un sitio en la calle).

- Que otros te arreglen tus asuntos. Puede ser alguien de tu familia, amigos o vecinos, que puedan hacer cosas como ir a Correos por ti a recoger un paquete, ir a pedir los papeles del no se que al ayuntamiento, hacer una compra, etc.
- No ver la tele. La media de tiempo perdida por una persona son 90 minutos al día - y hay mucha basura. Planifica lo que vas a ver antes de sentarte delante de la caja tonta.
- Aprovechar las actividades sociales, así haces dos cosas en el tiempo de una. Por ejemplo: en vez de irte tu solo a comprar ropa durante dos horas y luego dedicar otras dos horas con tus amigos a charlar, vete con tus amigos dos horas de compras y estarás de charla mientras tanto, ahorrando las dos horas restantes.
- Invierte bien en lo que compras. Ejemplo: Si pierdes cuatro mañanas al mes porque tu coche se rompe cada dos por tres, ¡cambia el coche! Tu tiempo vale más que cuatro mañanas al mes ($4 \times 4 = 16$ horas) porque elegiste mal el coche.
- Planifica a qué quieres dedicar tu tiempo. No se puede hacer todo a la vez. Si eres de los que empiezan mil cosas y no acabas ninguna, contrólate y haz menos cosas. Todo lo que hagas y no lo acabes será probablemente *tiempo perdido* directamente.
- Optimiza tus gustos. Déjate llevar por recomendaciones para no perder tiempo con cosas que luego no te interesan, fíate de las recomendaciones de gente que tiene gustos parecidos a los tuyos (ej. películas, libros, viajes, etc.)
- Evita compromisos, elige solo los indispensables: bodas, comidas familiares, etcétera. Asiste sólo a lo que realmente te apetezca, lo demás es pérdida de tiempo si era evitable (ej. boda del primo lejano).

Los fines de semana

Tienes más tiempo libre, así que aprovéchalo.

- No duermas catorce horas, duerme nueve o diez y ponte a hacer cosillas

Las vacaciones

- Son limitadas, así que aprovéchalas para hacer cosas realmente diferentes y divertidas. Lo planificas antes, lo tendrás más claro y así no dedicarás cinco días de los treinta que tienes a «no hacer nada», sino los treinta días a hacer lo que te gusta.

Producción y Capacidad de Producción (P/CP)

La efectividad reside en el equilibrio P/CP. P es la producción de los bienes deseados. CP es la capacidad de producción, la aptitud o el medio que produce los bienes deseados.

En la educación de un hijo, P sería que tuviera la habitación limpia, mientras que la CP es la relación que yo mantengo con él, que estimula que salga de él tener la habitación limpia. Si yo consigo que tenga la habitación limpia mediante la coacción, enfadándome con él, recriminándole, obtengo P (la habitación limpia) pero a costa de nuestra relación y de su responsabilidad (CP).

Hay organizaciones que hablan mucho sobre los clientes y descuidan por completo a las personas que tratan con ellos: los empleados. El principio CP dice que siempre hay que tratar a los empleados como queremos que ellos traten a nuestros mejores clientes.

Se puede comprar el trabajo de una persona, pero no se puede comprar su corazón. En el corazón están su lealtad y entusiasmo. Tampoco se puede comprar su cerebro. Allí están su creatividad, su ingenio. Para actuar sobre la CP hay que tratar a los empleados como voluntarios, tan voluntarios como los clientes, porque eso es lo que son. Aportan voluntariamente sus mejores dotes: el corazón y la mente.

Usando el símil de la fábula de Esopo, la P son los huevos de oro, mientras que la CP es la gallina que los pone. Si uno adopta un modelo de vida centrado en los huevos de oro y se olvida de la gallina, pronto se encontrará sin los medios que producen los huevos. Por otra parte, si uno se limita a cuidar de la gallina sin recoger los huevos de oro, pronto se encontrará sin dinero para alimentarse a sí mismo o alimentar al ave.

Una nueva generación en la forma de ver el tiempo postula que la expresión Gestión del tiempo es poco afortunada. En lugar de gestionar el tiempo y las cosas, nos debemos gestionar a nosotros mismos. Es decir, establecer un tiempo para determinadas cosas es, aunque útil en determinadas ocasiones para lidiar con tareas y cosas, es contraproducente al aplicarlo a personas. Es decir, acotar un tiempo para dedicar a una persona no es un buen sistema, porque ello va en detrimento de la relación. Y lo más importante, además de conseguir resultados, es mantener buenas relaciones. Es decir, lo más importante es un equilibrio entre P/CP.

Per això es diu que hem de ser eficients amb les coses, i efectius amb les persones. Dedicar no més d'un minut a una cosa que no necessita més d'un minut (P), està bé, i és el desitjable. En canvi amb les persones no ens hem de plantejar aquesta manera de fer. Puc necessitar 10 minuts per a obtenir d'una persona el que desitjo, però acotar el temps de contacte a aquests minuts afeblirà la meva relació amb ella (CP). Moltes vegades pot passar que no tinc el temps per a la persona perquè he utilitzat més temps del que calia amb una cosa. Això seria un mal hàbit.

Hi ha certs patrons de gestió del temps que es basen en conductes que "maten a la gallina dels ous d'or" Per exemple, moltes persones que pateixen fibromiàlgia tenen un patró d'activitat frenètic, insostenible, que consisteix en carregar-se la feina de totes les persones que tenen al costat. Com que aquest patró de conducta és insostenible, només basat en la (P: Producció, obtenció de resultats, per a d'altres freqüentment), i no en l'estimulació de la CP (Capacitat de Producció: tenir cura de la pròpia persona, de la pròpia salut) arriba un moment en que emmalalteixen (mort de la gallina dels ous d'or que és la pròpia salut). Mentre estan malaltes és freqüent escoltar les seves lamentacions respecte a no poder portar la vida que duïen abans. Quan se les pregunta que què és el que farien si recobressin la salut, acostumen a contestar que farien el mateix que feien prèviament a emmalaltir, és a dir, centrar-se exclusivament en la P. Aleshores l'única manera de que s'aturin aquestes persones es emmalaltint.

Exemple de la serra no afilada i dels llenyadors. per a mostrar els elements C/CP.

LIDERAZGO DE LA PROPIA VIDA: EMPIECE CON UN FIN EN MENTE

Se puede estar muy atareado y ser muy eficiente, y sin embargo no ser muy efectivo. Porque eficiencia quiere decir hacer muy bien una cosa, pero la efectividad es hacer la cosa correcta, o la cosa que es importante.

Como dijo John Lennon: "La vida es eso que pasa mientras estamos ocupados en otra cosa"

Se puede llegar muy lejos en algún ámbito a costa de sacrificar eso que, ante una introspección verdaderamente profunda de lo que es importante en la vida, elegiríamos en primer lugar. Como dice Covey, podemos subir muy aprisa una escalera para descubrir después que estaba apoyada en la pared equivocada.

Por eso dice Covey que el verdadero éxito en un ámbito no se puede hacer a costa de otros ámbitos, y que si sucede eso, entonces el éxito es vacío. Dicho de otro modo, el éxito debe ser integral, y esto quiere decir sobre todo la consecución de un carácter, de un modo de ser.

Todas las cosas se crean dos veces. Primero en la imaginación. Nos hacemos una idea de algo. Y sólo a partir de allí podemos intentar convertirlo en realidad. Pero primero debemos tener una idea, imagen o visualización de lo que queremos. El saltador de altura primero visualiza su salto, y ello le facilita después su realización. Debemos tener una idea en mente de lo que queremos para poder realizarlo después. De lo contrario lo que consigamos será o fortuito, debido al azar, o lo que nos concedan o nos dejen los demás.

La visualización de algo es la primera creación, y es posible merced a la capacidad humana de imaginar y de proyectarse en el futuro. Con eso tiene que ver la autoconciencia. Los humanos somos la única especie cuya conducta se ve dirigida por el futuro: feedforward, en comparación con las demás, que se guían por lo ocurrido en el pasado. (feedback)

Nuestra segunda creación es la realización de lo que hemos imaginado en la primera.

La primera creación tiene que ver con el liderazgo: ¿Qué queremos?

La segunda creación tiene que ver con la administración: ¿Cómo conseguimos lo que queremos?

Pero evidentemente que la base es la primera creación. A ésta Covey le llama la misión, y es importante tenerla clara para después, cuando nos pongamos manos a la obra, poder conseguirla.

Muchas veces vivimos de forma reactiva, es decir, que en lugar de servir a nuestra misión, servimos a la de los demás. Ello ocurre por dos motivos: o bien porque no tenemos clara la misión, o no la tenemos en absoluto, o bien porque nos olvidamos de ella en el día a día. Si, por ejemplo, queremos tener hijos responsables y autónomos (esa es nuestra misión) pero estamos constantemente encima de ellos para que hagan sus tareas, entonces estamos actuando en contra de lo que dice nuestra misión. Eso ocurre porque en el fragor del día a día perdemos de vista precisamente cuál es nuestra misión, probablemente porque nos hemos vuelto reactivos a las circunstancias inmediatas, y estamos reaccionando ante ellas perdiendo de vista el panorama general. Hemos perdido la distancia necesaria para responder, y las

circunstancias nos arrastran a reaccionar. Esas circunstancias pueden ser otras personas, o pueden consistir en la fuerza de los hábitos del pasado o de la educación que recibimos.

Unamuno dijo: "Seamos padres de nuestro futuro en lugar de esclavos de nuestro pasado"

Los elementos principales que nos esclavizan son los hábitos, especialmente los malos (Ejemplo del besugo de Bucay)

Covey dice que nos enredamos en el paradigma de la administración con frecuencia, olvidando que ésta es secundaria al liderazgo, y que sólo se convierte en útil cuando éste establece las metas correctas. Nuestro liderazgo es el que nos lleva a construir la primera creación: nuestra misión. La administración entrará en juego después, y sólo tendrá sentido por cuanto dé respuesta al camino para materializar la misión de la forma más sencilla (segunda creación). Pero si la administración, el día a día: que nuestro hijo tenga la habitación limpia, nos lleva a olvidarnos o a perder de vista la misión: que sea responsable para limpiarla él de forma autónoma, y le insistimos e insistimos para que la limpie, o peor aún, la limpiamos nosotros, entonces se está produciendo una incoherencia entre el cómo queremos vivir y el cómo vivimos, entre nuestra misión y nuestra administración. Ésta no sirve a aquella. Están desconectadas

En un mundo cada vez más cambiante se necesita una gran fuerza interior para no perderse. Esa fuerza interior la proporciona un núcleo con unos principios invariables, que mantendrán a la persona estable ante la inestabilidad exterior, adaptándose a los cambios pero permitiéndole tener claro quién es y qué es lo que quiere.

INTEGRIDAD: Supone que debo estar haciendo siempre algo que tenga cabida en lo que es importante para mí. Las personas tenemos una gran necesidad de encontrarle el sentido a las cosas. Si estoy actuando en contra de mis principios en alguna de mis acciones (como hizo Zapatero cuando aceptó las políticas de austeridad impuestas desde Europa, en contra de sus principios, como él dijo) mi vida no es íntegra, y eso tendrá consecuencias en mi bienestar. Suelo actuar en esas situaciones disociándome de esa contradicción. Mi mano derecha ignora qué está haciendo mi mano izquierda. Esto es lo mismo que decir que me desresponsabilizo de parte de mí. Pierdo la integridad, con lo que ello representa de pérdida de consciencia del todo de mi vida. También puedo decir que en el trabajo me obligan a hacer cosas que yo no quiero hacer. O puedo estar actuando con mi familia contrariamente a lo que yo quiero y deseo. Este tipo de disociaciones pasa en primer lugar porque pierdo el contacto con lo que yo quiero en el largo plazo, con mi misión, y caigo víctima de las circunstancias que me hacen reaccionar, en lugar de responder de acuerdo a mi misión. Por tanto, es importante explicitar qué es lo que quiero, qué es lo importante para mí. Pensar globalmente, es decir, íntegramente, de esa forma en la que una acción en un ámbito de mi vida no está en contradicción con otra de otro (como le pasa a la mujer del artículo de la contra en el que Maturana explica como una mujer que perdió a su hijo en el laberinto de la salud mental montó una asociación para que ello no volviera a ocurrir, mientras dejaba a sus otros hijos solos frente a graves problemas)

Es fundamental, pues, tener claro mi plan global para mi vida. Mi objetivo en ella. Y recordarlo día a día. Covey habla de la importancia de la visualización, y explica cómo los grandes deportistas de diferentes especialidades son grandes visualizadores. Hay que visualizar los

objetivos a largo plazo, y hay que hacerlo con regularidad. Quizás el problema sea que no sé qué es lo que quiero a largo plazo. Entonces lo primero es establecerlo. El ejercicio del epitafio, o de las personas significativas en mi entierro que hablan de mí, me puede ayudar a adquirir la perspectiva necesaria para establecer ese plan global a largo plazo.

Después deberé mantenerlo bien presente en el fragor del día a día. Deberé visualizarlo. O escribirlo en una cartulina que tendré presente en el día a día. (Ej. Yo visualizo el calendario con círculos azules o rojos. Lo más importante es acabar el día con un círculo azul, hasta el punto de que el resto es supeditable a ese objetivo. Todas las técnicas de hipnosis. Todas las metáforas son aquí utilizables)

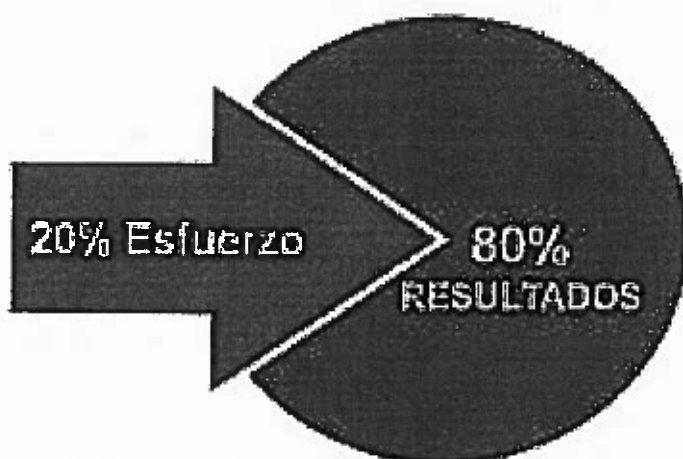
Frankl dice que no debemos preguntarle a la vida por nuestra misión en el mundo. Eso sería, otra vez, depositar la responsabilidad fuera de nosotros: que la vida responda, o me ilumine. Por el contrario, dice que es la vida la que nos pregunta a nosotros por nuestro papel, y que entonces somos nosotros los que debemos responder. Fruto de nuestro autoconocimiento y de nuestros principios y de nuestras aspiraciones deberemos dar respuesta a esa pregunta. La respuesta la debemos dar nosotros.

La calidad es a un producto lo que el carácter a una persona.

Para crear compromiso es necesaria la participación. Se debe hacer participar a los trabajadores en los objetivos de la empresa, o a los hijos en los objetivos de su educación, para que aquéllos y éstos sientan tales objetivos como suyos.

PRIMERO LO PRIMERO.

Lo que importa más nunca debe estar a la merced de lo que importa menos. Goethe



El principio de Pareto, consecuentemente, dice que el 80% de los resultados proviene del 20% de las actividades.

Perfeccionismo

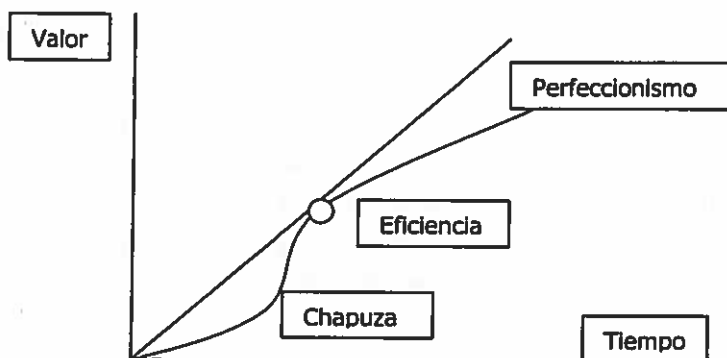
Esforzarse, ser meticuloso y querer hacer las cosas bien es una actitud deseable y saludable. La trampa del perfeccionismo no es fijarse unos estándares elevados sino fijarse unos estándares inalcanzables: tratar de obtener lo imposible.

En palabras de un especialista, la diferencia entre "suficientemente bueno" y "perfecto" es un aumento exponencial del esfuerzo necesario para lograr el objetivo. Y esto termina reduciendo la productividad, pues es imposible que siempre dediquemos nuestro mayor esfuerzo a todo. En este sentido, gran parte de lo que nos parece "mediocre" no es sino una decisión sobre prioridades (distinto, claro está, a nunca dedicar nuestro mejor esfuerzo a nada).

El perfeccionismo está en la base de muchos problemas de gestión del tiempo. La persona perfeccionista está tan ocupada en ser "perfecta" que no le queda tiempo para nada más. Revisa numerosas veces un trabajo antes de darlo por acabado. Siempre encuentra algún error o algún aspecto que mejorar. Si está haciendo un proyecto de envergadura va alargando la fecha de finalización. Se recrea en exceso en los detalles y a pesar de las múltiples correcciones y revisiones nunca está del todo satisfecha con el resultado conseguido. Nada es lo bastante bueno... ¿Cuándo es suficiente? Probablemente nunca, porque cualquier trabajo se puede mejorar.

¿Se reconoce en esto?

- Pierde horas y horas tratando de hacer un trabajo "perfecto", cuando uno más "mediocre" estaría bien
- Se la pasa rehaciendo y rehaciendo cada trabajo "imperfecto"
- Siempre está posponiendo cosas, esperando que se den todas las condiciones adecuadas (o nunca le parecen suficientes)
- Nunca delega nada, porque le parece que nadie lo haría tan bien como usted
- Siempre demora cualquier compra (un regalo, por ejemplo) porque nunca encuentra algo perfecto
- La gente piensa que usted es difícil de complacer
- Con frecuencia le dicen que hizo "más de lo necesario"
- No quiere probar cosas nuevas por miedo a "no hacerlo bien"
- No tolera la frustración, y quiere ganar a todo
- Cuando no lo logra, o juzga que su desempeño no fue el adecuado, se pone de mal humor y se queda pensando y pensando...



Curva de rendimiento Valor/tiempo

Este gráfico recoge el punto de eficiencia adecuado y a partir del cual, aplicar más tiempo no es proporcional al valor que se añade al trabajo. Le llamamos perfeccionismo y el valor que añade el tiempo al producto o labor es bajo.

Las personas tendemos, por naturaleza hacia la chapuza o hacia el perfeccionismo, pero existe una tendencia común a todas las personas:

- Podemos ser perfeccionistas en tareas que exigen poco tiempo
- Y chapuzas en tareas que exigen largos periodos de tiempo, seguramente porque se nos acaba el plazo de entrega o consecución, generalmente porque nos resulta difícil conseguir todo el tiempo necesario para hacer la tarea.

Ejemplos prácticos:

- Podemos dedicar a una llamada telefónica más tiempo del necesario, alargando los saludos, la consulta, etc.
- En un informe importante, que necesitaría 20 horas, invertimos solamente diez horas porque se nos acaba el plazo de entrega.

En resumen: la forma de usar el tiempo adecuadamente es invertir el tiempo adecuado en cada tipo; aumentar el dedicado a actividades importantes o correctas y rebajar o anular el dedicado a las poco necesarias.

Si piensas que eres carne de cañón del perfeccionismo, te sugerimos algunas pautas que te ayudarán a vencer este círculo vicioso:

1. Baja el listón y sé más indulgente contigo mismo. Reconoce y valora tus fortalezas y considera tus puntos débiles como limitaciones de cualquier ser humano.
2. Establece prioridades. Aprende a diferenciar entre lo que es importante y lo que no lo es; y puestos a buscar la "perfección", búscala globalmente, no en todas las partes.
3. Márcate objetivos realistas, que respondan a tus deseos y necesidades, y abórdalos de forma secuencial. No quieras comerte el elefante de un sólo bocado.
4. Fija de antemano unos límites estrictos de tiempo para cada proyecto. Cuando suene la campana pasa a otra actividad. Esta técnica reduce la dilación típica del perfeccionismo.
5. Cambia los pensamientos negativos y catastróficos respecto a la posibilidad de cometer errores. ¿Cómo vas a crecer y a aprender si no cometes errores?
6. Centra tu atención en el proceso y no sólo en el resultado final. Evalúa tu éxito no sólo en función de tus logros sino también de lo que has disfrutado haciendo la tarea.

Determinar cuáles son las actividades correctas corresponde al liderazgo. La redacción de la misión personal sería la plasmación de ese liderazgo. El liderazgo establece un panorama general, una visión global de qué es lo que quiero hacer con mi vida. Tal actividad corresponde al hemisferio derecho, que es el global y creativo. A partir de ahí es la administración personal la que se encarga de convertir la primera creación (la visualización del objetivo) en la segunda

creación (la materialización del mismo). La administración es la elección, momento a momento, secuencialmente, de las tareas necesarias para conseguir el objetivo. La administración es el análisis, la fragmentación de la tarea, la aplicación específica. Esta es una tarea propia, así, del hemisferio izquierdo. La administración seguirá, pues, al liderazgo. Mientras que el liderazgo decide qué es lo primero, la administración le va asignando el primer lugar día tras día, momento a momento. Así, para la administración hace falta disciplina. Disciplina viene de discípulo. Ser discípulo quiere decir ser seguidor de algo o de alguien. En este caso la persona es seguidora de su misión. Esta es la que le guía día a día, momento a momento, y en función de ella se elige qué es lo que se debe hacer en cada momento, y tan importante o más, qué es lo que no.

El poder de la voluntad independiente: Si uno es un administrador efectivo de sí mismo, la disciplina proviene del interior; es una función de la voluntad independiente. Uno es discípulo, un seguidor de los propios valores profundos y sus fuentes. Y tiene la voluntad, la integridad, de subordinar a esos valores, sentimientos, impulsos y estados de ánimo. El don de la voluntad independiente es exprimido en su máxima potencialidad por las personas que tienen éxito. Se ha comprobado que éste no deriva de grandes esfuerzos en momentos puntuales de la vida, sino en el de las pequeñas decisiones día tras día. En concordancia e este principio, E. M Gray en *The common denominator of success* postula que todas las personas que triunfaron lo hicieron en base a poner en práctica lo que también Covey establece como el tercer hábito: *Primero lo primero*.

“La persona de éxito tiene el hábito de hacer las cosas que a quienes fracasan no les gusta hacer. No necesariamente le gusta hacerlas. Pero su disgusto está subordinado a la fuerza de sus propósitos.”

Esa subordinación requiere un propósito, una misión, un claro sentido de dirección y valor establecido por el segundo hábito, un ardiente “Sí” interior que hace posible decir “No” a otras cosas. También requiere voluntad independiente, el poder de hacer algo cuando uno no quiere hacerlo, y depender de los principios y no del impulso o deseo del momento. Es el poder de actuar con integridad respecto a la primera creación proactiva.

PREGUNTA: Què pots fer, que no estiguis fent ara, i que si ho fessis regularment, representaria una gran diferencia positiva a la teva vida personal?

PREGUNTA 2: Què produiria resultats similars a la teva vida professional o empresa?

La forma d'atendre les prioritats.

Hi han diferents criteris per atendre els assumptes importants. Es pot començar per:

- El més fàcil,
- El més curt,
- El més còmode.
- La primera cosa que ha arribat,
- L'última cosa que ha arribat
- El més urgent

Però només hi ha un criteri correcte

COMENÇAR PEL MÉS IMPORTANT

Les persones passem la major part del nostre temps en algun d'aquests quadrants. I això té moltes implicacions, ja que podrem saber si tindrem èxit o no depenent de a quin quadrant ens situem majoritàriament.

Matriu dels 4 Quadrants.

Alta	CIII Urgente y no importante: administración reactiva Resultados: Concentración en plazos cortos, administración de crisis, considera que los planes y metas no valen la pena, sensación de impotencia, falta de control, relaciones muy frágiles o rotas.	CI Urgente e importante: administración por crisis Resultados: Estrés, agotamiento, trabajar al borde de los plazos, siempre apagando incendios.
	Urgencia	No urgente y no importante: administración inefectiva Resultados: Irresponsabilidad, dependencia de otros, apremios básicos.
Baja	CIV	CII
	Baja	Alta
	Importancia	

Els quadrants urgents ens dominen, ens fan reaccionar. Per exemple respondre una trucada de telèfon. En canvi els quadrants importants requereixen més proactivitat, som nosaltres els que hem d'anar a buscar que les coses passin allà, i si no anem no passaran. Per exemple fer la trucada de telèfon nosaltres, redactar la nostra missió personal, planificar el dia, la setmana, el mes. Per tant, si no tenim una força de voluntat adreçada a un objectiu (missió), ens veurem arrossegats pels quadrant urgents, que poden ser importants o no, però que en qualsevol cas ens esgotaran i ens dirigiran ells.

Dedicar més temps a uns quadrants que a d'altres generarà una dinàmica que tendirà a autoalimentar-se (el peix que es mossega la cua) de la qual serà difícil sortir si no abandonem l'estil de dedicar-li la major part del temps a aquell quadrant. És el si vols que passi alguna cosa diferent, fes alguna cosa diferent

Cal tenir en compte que el que es bo és enemic del que és millor en moltes ocasions, i el temps que utilitzem resolent coses urgents ens pot privar del temps que podrien utilitzar per

dedicar-lo a les coses millors, (importants). Una prova d'això ens la dona la resposta a les preguntes anteriors. Segurament cauen dins el quadrant II, però com que no són urgents no li dediquem temps.

Les coses importants són aquelles que sumen a la meva missió, que li aporten alguna cosa.

Coses importants per a mi: 1. Visc en un poble i quan surto a fer algun encàrrec vaig caminant. Aleshores em trobo amb gent. Si tinc pressa no em puc aturar a parlar amb ells. Potser alguna persona realment l'aprecio, i fa molt temps que no la veig, i no li dedico temps, perquè vaig amb pressa. Però amb pressa per a què? I per què vaig tant just de temps? Qui o què m'ha impedit anar amb 5 minuts més de temps, perquè de vegades es tracta només de 5' minuts. L'exemple paradigmàtic és quan em trobava al carrer amb els meus avis, per tenir pressa no em deturava, o fins i tot anava per un altre carrer per tal de que no em veiessin. La gent gran o la gent jubilada porta un altre ritme, i es fa molt palès en aquestes situacions on tu tens pressa. 2. Amb el nens passa igual. Ells porten un altre ritme, i som nosaltres els que volem que s'adaptin al nostre. I volem això perquè no tenim temps. Però qui ens ha robat el temps de dedicació a allò que és important per a nosaltres? Ja que els meus avis i el meu fill són importants per a mi.

La resposta és que probablement alguna activitat del quadrant I, III o IV, la major part de les quals no són importants. O sigui, que el que importa més està supeditat al que importa menys.

3. Aquella frase tan "socorrida" de "hem de quedar per ..." que utilitzes quan et trobes a aquell que deia abans que et trobes quan no tens temps.

4. Ja et trucaré. Fem la trucada després?

Persones que passen la major part del temps en el quadrant I: S'administren per crisis. Quan arriba una han d'utilitzar la major part de l'energia per a que no els tombi, com si fos una onada del mar. Quan l'onada ha passat estan exhaustes i el seu organisme necessita relaxar-se, i la seva ment, de manera que viuen un petit lapse de pau en el que viuen amb certa indulgència, fruit de la qual es traslladen al quadrant IV per autopremiar-se. Però aquest període de temps dura poc perquè mentre fan això la següent onada està creixent i aviat anirà a buscar-los, moment en el qual han de tornar a posar-se en guàrdia per a que l'onada no els tiri a terra. I així successivament. Les matèries urgents són molt visibles. Ens pressionen i reclamen atenció. Sovint plauen als altres. Generalment les tenim davant dels nostres nassos. I acostumen a ser agradables, fàcils, divertides. Però amb la mateixa freqüència no són importants!

Persones que passen la major part del seu temps en el quadrant II: El fet de dedicar-se a les coses importants, més a les oportunitats que als problemes, crea un cercle virtuós, a l'igual que les persones centrades en el quadrant I es veuen arrossegades pel cercle viciós que elles ajuden a crear amb la seva conducta que va dels extrems de la hiperactivitat a la inactivitat (cas Olga D. anava tant al límit durant la setmana que el cap de setmana l'havia de dedicar a descansar, a dormir. Al no fer cap activitat realment estimulante, ja que tota la setmana anava apagant focs, i tot el cap de setmana se'l passava al sofà, el seu estat d'ànim era lamentable,

de forma que era incapaç d'agafar les regnes de la seva vida, i es veia més aviat com a víctima de la mateixa).

Les persones en aquest quadrant dediquen una quantitat de temps considerable a la CP:

- Fer una trucada o escriure un e-mail d'agraïment per algun servei rebut: això potencia la relació. Això no és urgent perquè si no ho fas no passa res aparentment. Però el fet de fer-ho cimeta bones relacions, a la vegada que el fet de no fer-ho reiteradament les degrada.
- Abans que s'acabi l'últim cartutxo de tinta compren un altre.
- Canvien les rodes del cotxe abans que estiguin molt gastades.
- Quan han utilitzat una cosa, la tornen al seu lloc per tal que la propera vegada que la necessitin la tornin a trobar al seu lloc.
- S'esforcen a retornar un llibre a qui els va deixar quan l'han llegit
- Truquen a aquella persona que van dir que trucarien quan no necessiten realment res d'ella, o fan el que van dir que farien quan no els reporta cap benefici. (exemples de l'E.I amb la palla o del M. P amb el curs d'actuar contra aquesta premissa)

No fer totes aquestes coses no suposa aparentment res, però el no fer-les per sistema genera males relacions i crisis, que després ens col·loquen al quadrant 1 per a fer-les front. No és que la persona que es col·loqui majoritàriament al quadrant II pugui evitar les crisis, però aminora i/o erradica moltes.

Ex. de Daniel a la pel·lícula amores perros, que deixa de fer una cosa que és important per a la seva parella, trobar al gos sota el parquet, (trenca'l, li diu la parella. Val molts quartos, diu ell. però ho acaba fent quan és urgent, i hi han hagut moltes pèrdues de tot tipus, sobretot la cama d'ella)

En definitiva, les persones situades a aquest quadrant mantenen un bon equilibri entre CP/P

Persones que passen la major part del temps en el quadrant III: Actuen com si s'acabés el món, perquè sempre tenen coses urgents a fer, però normalment aquesta urgència ve determinada per una altra persona. Actuen com si les coses que fan fossin importants, però el cert és que la decisió de la importància d'aquestes coses normalment la fa un altre. Com que s'adeqüen a aquests altres són persones populars, ben vistes. Així, aquest quadrant proporciona popularitat

Persones que passen la major part del temps en el quadrant IV: Vida d'indulgència, anar a fer un cigarret, o en funció de la moda: segueixen la Formula 1 si aquesta es posa de moda, o van a jugar a padel ara que està de moda. Segueixen impulsos, modes. Aquest quadrant proporciona plaer, però un plaer desvinculat dels meus objectius.

Les persones proactives passen la major part del temps fora dels quadrants III i IV, perquè urgents o no, no són importants.

DIR NO:

Sempre estem dient no a alguna cosa. Si dediquem la major part del temps als quadrants I i III, aleshores estem dient NO a les activitats del quadrant II. I si no, per què no esteu fent les activitats que he dit a les preguntes que us he fet?. Els quadrants I i III actuen sobre nosaltres, ens fan reaccionar. Les coses que hi ha al quadrant II requereixen la nostra acció. Si no actuem, les oportunitats que es troben allà passaran.

Les activitats del quadrant II constitueixen l'essència de l'administració personal efectiva.

COM PLANIFIQUEM EL TEMPS:

Hem de ser eficients amb les coses, i efectius amb les persones. Això vol dir que amb les persones no podem planificar exactament quant de temps dedicarem. Sí amb les coses.

Hem d'establir els nostres rols, i les metes que desitgem en cadascun dels mateixos

- Pare:
- Professional:
- Entrenador:

Després planificar en funció de les metes. Cada activitat ha de tenir una significació en relació a les nostres metes. Si no la té, no és important, i ens hem de plantejar seriosament si té sentit que la continuem fent: (Veure la Tele, veure futbol, determinades relacions)

Així mateix, tots els rols han d'estar representats en una porció del nostre temps. Aquesta porció de manera natural és la setmana, una fracció de temps que contempla tot el ventall de moments possibles de feina-esbarjo.

Delegació.

La delegació és l'activitat simple que més efectivitat ens pot aportar. Hi han dos tipus de delegació:

- En recaders: estem a sobre de cada pas delegat, dels mètodes
- En encarregats: estem a sobre del resultat

La delegació realment efectiva és aquesta última. Aquesta ens permet convertir-nos de productors en administradors i donar un salt realment qualitatiu.

Un productor inverteix una hora d'esforç i obté una unitat de resultats

Un administrador, per altra part, pot invertir una hora d'esforç i produir 15, 20 o 100 unitat mitjançant la delegació efectiva.

L'administració consisteix en canviar el punt de recolzament de la palanca, i la clau de l'administració efectiva és la delegació.

El poder de la dona sense poder: la seva dependència la canalitza fent dependents als demés. És poderosa mentre els demés depenen d'ella. I és la forma més segura de reafirmar la seva dependència, i assegurar que no l'abandonaran. Fent inútils o dependents als altres aconseguix això. Això té a veure amb la dona fibromiàlgica, que ho és tot per tothom, fins a

emmalaltir. Durant la malaltia ja no pot fer les jornades maratonianes de treball. La principal motivació, aleshores, per superar la seva malaltia es tornar a fer el que feia abans, malgrat aquesta activitat fos totalment insostenible e irraonable.

EL PROBLEMA: LA CONFUSIÓN – LA SOLUCIÓN: PRIORIDADES.

El empleo poco eficaz del tiempo ocurre frecuentemente porque la gente no tiene una idea clara de hacia dónde van y qué es lo que quieren conseguir.

En general, la solución es establecer objetivos claros y reevaluar estos objetivos periódicamente. Hay algunas directrices básicas para plantear objetivos.

1. Establecer objetivos claros, específicos y alcanzables.
2. Asignar una prioridad a cada objetivo.
3. Identificar tareas pequeñas relacionadas con los objetivos que puedan llevarse a cabo en períodos breves de trabajo.
4. Establecer fechas para la terminación de las tareas más pequeñas.
5. Volver a evaluar los objetivos periódicamente.

Es conveniente plantearse los objetivos en tres distintas franjas temporales, a largo, medio y corto plazo.

Los objetivos a largo plazo deberían responder a la siguiente pregunta: ¿Dónde quiero estar dentro de 5 años y qué debo hacer para llegar allí? Los objetivos a medio plazo deberían abordar la cuestión de: ¿Dónde quiero estar dentro de un año? Los objetivos a corto plazo deben descomponerse en tareas más tangibles. Primero cada semana se deberían abordar objetivos concretos, alcanzables, que proporcionen cierto progreso hacia el objetivo principal. Segundo, se debe hacer una lista diaria de cosas a hacer para organizar tanto el tiempo personal como el profesional. La mayoría de las personas que triunfan en los negocios emplean listas de "cosas a hacer" que rellenan por la tarde antes de marcharse del trabajo, antes de irse a dormir por la noche o al comienzo de la mañana antes de ir a trabajar. Allan Lakein cree que la diferencia entre las personas que están en la cima y las que están intentando llegar a ella es que las primeras saben cómo emplear las listas de "cosas a hacer" y hacen una cada día.

Otro aspecto del establecimiento de objetivos es asignar prioridades a cada objetivo. La guía podría ser el *Principio de Pareto*, ya visto arriba y que puede resumirse en la frase *las cosas vitales son pocas y las triviales muchas*. El principio de Pareto dice que el 20% de nuestros objetivos contiene el 80% del valor. Por el contrario, el 80% de nuestros objetivos tiene sólo el 20% del valor. El manejo eficaz del tiempo requiere que invirtamos éste en función del valor. Dicho en otras palabras, gasta tu tiempo en los pocos objetivos de gran importancia. Los problemas aparecen cuando los asuntos triviales consumen una cantidad desorbitada de nuestro tiempo.

La forma de solucionar este problema es hacer una lista con lo que se quiere lograr en los periodos de largo, medio y corto plazo. Luego se ordena la lista empezando con los más importantes y terminando con los menos importantes. Más tarde, se distribuye la mayor parte del tiempo entre los cinco primeros ítems de la lista. Así, si la lista para los próximos meses

contiene diez ítems, se invierte la mayor parte del tiempo en los dos o tres primeros y se presta menos atención a los restantes. Si la situación lo permite, se puede dejar incluso sin hacer algunos de los menos importantes. Peter Drucker dijo que "El hacer las cosas bien es menos importante que el hacer las cosas correctas". Se puede ser muy eficaz en lo que se está haciendo, pero si se está haciendo algo no correcto, es una pérdida de tiempo. Es preciso trabajar en objetivos que sean importantes. La mejor forma de saber qué objetivos son importantes es hacer una lista y luego seleccionarlos sobre la base de lo que es importante para el individuo- sus prioridades.

Los objetivos planteados en un momento pueden que no sean válidos todo el tiempo. La reevaluación es esencial para evitar trabajar en cosas erróneas. La historia de Buzz Aldrin, uno de los primeros astronautas que llegaron a la luna, ilustra este punto claramente. Aldrin sufrió una crisis nerviosa poco después de volver a la tierra y abandonar el programa de la NASA. Aldrin admitió más tarde que había olvidado que después de ir a la luna "¡¡¡había más vida!!! Se olvidó de pensar cuales serían sus objetivos en los meses y años después de abandonar el programa. Muchos ejecutivos son como él. Dedicar una vida entera a la empresa, tienen algunos recuerdos de los esfuerzos realizados y se retiran. Antes de los 18 meses han muerto. ¿Por qué? Los estudios sugieren que estos ejecutivos tienen mucho en común con Aldrin: No tienen más objetivos para vivir una vez que han llegado al final de sus carreras.

EL PROBLEMA: LA INDECISIÓN – LA SOLUCIÓN: AUTOEXAMEN

El segundo error importante en el manejo del tiempo es la indecisión o el no tomar una decisión que es preciso realizar. Se ha señalado que no existe tal cosa denominada indecisión; se trata únicamente de la decisión de no decidir. En cualquier caso, la indecisión es el enemigo oculto del manejo eficaz del tiempo.

A menudo ocurre debido a que el asunto es intimidatorio o aversivo. Cuando no somos capaces de actuar con decisión, entonces las circunstancias nos fuerzan, en general, a volver a la misma decisión hasta que el asunto se resuelve. Esto suele aumentar la confusión y la tensión, ya que las decisiones pueden ser fácilmente aplazadas, pero no es sencillo eliminarlas. La decisión sigue actuando en la trastienda de la mente, consumiendo energía mental de otras tareas que la necesitan. El resultado final es, a menudo, la sensación de estar bajo estrés. Si la indecisión ocurre en un líder, socava el liderazgo, aumenta la confusión y la tensión en el equipo y conduce frecuentemente a la ineficacia de dicho equipo.

No es fácil sugerir soluciones para la indecisión. La indecisión puede surgir de muchos factores psicológicos. El estrés puede provenir de otras áreas de la vida y erosionar las capacidades de la toma de decisiones. Puede también provenir de un temor arraigado y profundo a tomar la decisión equivocada. Otras veces puede surgir de la pérdida de interés en el trabajo o de la disminución de la motivación. Si éste es el caso, puede ser el momento para un decidido autoexamen, quizás incluso un cambio de carrera o de trabajo. En algunas ocasiones, el problema puede deberse a la falta de información necesaria, lo que puede ser corregido por la búsqueda de información. En otros casos, la causa del problema puede ser la pobre capacidad

para la solución de problemas. Se dispone de muchos recursos, como libros y seminarios, para ayudar a mejorar la solución de problemas.

EL PROBLEMA: LA DIFUSIÓN – LA SOLUCIÓN: CENTRARSE.

Técnicamente, la difusión significa diseminarse en varias direcciones diferentes o extenderse a lo largo de una amplia área. Puede uno pensar en los bomberos que dirigen su manguera hacia un fuego, pero la manguera echa agua en todas las direcciones, con escasa intensidad o concentración en un área concreta. Esta es una analogía correcta para expresar lo que sucede cuando alguien asume la responsabilidad de más de lo que es necesario o posible. Muy a menudo, la difusión proviene de no saber decir que no. Cuando tenemos que hacer muchas cosas, somos generalmente menos eficaces en la solución de problemas, podemos perder concentración y la motivación suele decaer. Los pensamientos pasan rápido por la cabeza, pero no sobre la misma pista. La ansiedad y la preocupación crecen conforme consideramos las cosas que todavía tenemos que hacer. Se ha descrito este estado de cosas como el síndrome de la mente vapuleada. Después de cierto tiempo, la difusión mental pone al cuerpo en tensión, lo que normalmente se manifiesta como fatiga física.

La solución a este problema es desembarazarse de lo innecesario y suprimir lo inalcanzable. Aquí puede ayudar también el plantear objetivos y prioridades. Finalmente, si decir NO es un problema, hay que considerar por qué. Puede haber algún temor oculto de ser abandonado o de no caer bien. Estas suposiciones pueden ponerse a prueba utilizando técnicas de reestructuración cognitiva. Si somos honestos con nosotros mismos, encontraremos normalmente que no había nada desastroso por decir que NO. Si la incapacidad para decir no proviene de una falta de asertividad, entonces un libro o un curso sobre entrenamiento en asertividad puede ser útil.

(1) Practicar la multitarea no nos hace ser más productivos. Aunque hay algunas tareas ligeras que pueden hacerse al mismo tiempo, si queremos acometer una tarea más seria es necesario poder mantener el nivel de concentración adecuado. Cuando atacamos muchos frentes e incompletos a la vez nuestra energía se dispersa y acabamos saltando de una cosa a la otra. Ya lo dice el refranero popular: quien mucho abarca poco aprieta. Porque se interrumpen las unas a las otras y se incrementa el riesgo de error.

(2) Una de las formas de liberarse de la multitarea es delegar más a menudo. Eso significa evitar caer en la trampa de hacer las cosas por el otro bajo el pretexto de ganar tiempo. A medio y a largo plazo, es más rentable enseñar al otro a pescar antes de darle el pez. Para conseguir que los demás asuman sus responsabilidades hemos de creer que son tan capaces como nosotros de hacer esas tareas —aunque las hagan de una forma distinta— y que tenemos derecho a pedir y a negociar.

(3) Eliminar aquellas tareas no esenciales que nos roban tiempo, espacio y energía es otra buena manera de rebajar nuestros estándares. A la hora de tomar una decisión con respecto a hacer o no hacer una determinada tarea casi siempre disponemos de más opciones de las que percibimos como posibles. Veamos algunas de ellas: eliminarla, hacerla, delegarla,

subcontratarla, posponerla, hacer trueque, comprar ayuda... ¿Cómo saber cuál es mejor en cada momento? Aquí tienes algunas preguntas que pueden ayudarte:

¿es realmente necesario hacer esta tarea?;

¿qué va a suceder si no se hace?;

¿de verdad tiene que hacerse ahora mismo?;

¿qué pasaría si se quedase sin hacer?;

¿de qué otras maneras puedo hacerla?; ¿quién más podría hacerla?;

¿hay una forma más fácil de hacerla?

EL PROBLEMA: DEJARLO PARA MAÑANA – LA SOLUCIÓN: PRIMERO LAS COSA DIFÍCILES.

El dejarlo para mañana, (procrastinación) se refiere a aplazar o posponer alguna acción hasta más tarde. Se ha definido como el dejar para mañana lo que se debería hacer hoy. Es un importante ladrón de tiempo. Douglass y Douglass han señalado tres tipos de aplazamiento: posponer tareas desagradables, demorar tareas difíciles y aplazar decisiones duras. Una regla sencilla, más fácil de decir que de hacer, es realizar primero los trabajos difíciles o desagradables. Una vez terminadas estas tareas, es más fácil concentrarse en otros trabajos.

El “dejarlo para mañana” no es una idea tan simple como a veces pudiera parecer. Por ejemplo, se ha observado una relación entre el dejarlo para mañana y el escaso desempeño en la universidad. Sin embargo, parecía que el dejarlo para mañana era más que sólo malos hábitos de estudio y un pobre manejo del tiempo. En un grupo de estudiantes, el elemento más importante para la demora era lo aversivo de la tarea. En otro grupo, variables afectivas y cognitivas contribuían al aplazamiento. Estas variables incluían ideas irracionales, baja autoestima, depresión, ansiedad, temor al fracaso y falta de aserción. En esos casos, el manejo del tiempo es sólo una parte del problema de “dejarlo para mañana”

Una de las causas más frecuentes del dejarlo para mañana es que el sujeto considera la tarea tan enorme y el tiempo de que se dispone tan escaso, que el trabajo no se puede terminar. Entonces, ¿Por qué empezar? La solución es descomponer la tarea en partes más pequeñas. José Antonio Marina, en su libro *La inteligencia fracasada*, También habla del tema. Tiene que ver con la percepción del tiempo. Los postergadores suelen pensar que hacer algo va a ocupar más tiempo de lo que en realidad ocupa, que no vale la pena iniciar una cosa si no se la va a terminar de un tirón, y que poco tiempo es ningún tiempo. Manejan el tiempo al por mayor y no al menudeo, que es como de hecho lo vivimos. Cita a Gregorio Marañón, el cual se consideraba a sí mismo un “traperero del tiempo” En efecto, hay pequeños retales, huecos de tiempo entre una ocupación y otra, parecidos a esos retales de espacio vacío que hay en las cajas de botellas, que el procrastinador despilfarra.

Rita Emmet, en su divertido libro, *The procrastinator's Handbook* enuncia una irrefutable ley de Emmet: *El temor a hacer una tarea consume más tiempo y energía que hacer la tarea en sí.* Hay que advertir que el verdadero procrastinador no dilata su actividad porque sea dolorosa o muy molesta. Suele ser tan sólo un poco más molesta que la que está haciendo en ese momento. La procrastinación no es un simple aplazamiento, ni el negarse a hacer una cosa. Es,

sin duda, desidia, pero una desidia acompañada de complejas tácticas dilatorias. El procrastinador toma la firme decisión de hacer una cosa mañana, decisión que volverá a ser aplazada con la misma resolución al día siguiente. Tiene, pues, una gran fuerza de voluntad para actuar en el futuro, pero una débil voluntad para el presente. Es como si se diera a sí mismo un talón con fecha renovable. Una complaciente voz interior le dice que emergerá de esa noche de prórroga transformado, dotado de energías maravillosas, que harán todo más fácil. ¿Quién puede negar que es mejor acometer una tarea sintiéndose pletórico de fuerzas?. Lo curioso es que cuando alguien se libera de ese tipo de adicción al día siguiente, se encuentra realmente bien. Si una persona decide utilizar la primera media hora de trabajo para responder a todas las cartas, conseguirá una envidiable tranquilidad para el resto del día.

Algunas cosas que tenemos que hacer nos resultan poco agradables. En otros casos, tenemos miedo a las decisiones que hemos de tomar. Resulta muy humano que, en tales ocasiones, dejemos la acción o decisión para después, lo cual nos puede causar serios problemas.

La inercia o falta de planificación son también causas de aplazamiento de tareas.

Este hábito supone un gran problema, pues nos priva o limita la satisfacción de lograr lo que deseamos conseguir. Y contribuye, más que ninguna otra cosa, a que nos sintamos agobiados, ya que lo pendiente cansa más que lo hecho. Además, dejar las cosas sin resolver, conlleva un sentimiento de culpabilidad y una cierta pérdida de nuestro propio respeto.

Cuando las cosas tienen un plazo y se dejan para el último minuto, cada paso supone un problema. Las cosas más simples se acaban complicando, haciendo más duro el trabajo, ya que eludir las dificultades añade, paradójicamente, dificultades innecesarias. Y acaba exigiendo un mayor consumo de energía del que hubiera sido necesario en principio.

Las cosas que dejamos para luego suelen ser las que:

- Nos desagradan
- Nos dan miedo

Elegir implica el riesgo de equivocarse; y también el abandono de otras opciones que podrían ser buenas. Pero así es la vida: decidir y volver a decidir. Equivocarse y aprender.

J.A Marina ha construido el siguiente test para que compruebes si eres procrastinador:

1. ¿Pagas frecuentemente recargos por cheques devueltos, pagos atrasados, recibos o contribuciones pagados fuera de plazo?
2. ¿Sabes que tienes que ordenar tu mesa del despacho, pero te dices que es una operación tan importante que conviene esperar al lunes o a las vacaciones para acometerla con la dedicación que merece?
3. Cuando al fin, te decides a ordenar, ¿te limitas a organizar los montones de otra manera?
4. ¿Se te acumula la correspondencia o las cosas a hacer, y tomas, por vergüenza, decisiones que dificultan todavía más tu puesta al día? Por ejemplo, lo que podía haberse resuelto con una breve nota o llamada telefónica necesita ahora una carta larga, que se aplaza hasta el día del cumpleaños del receptor, para así acompañarla de un regalo. Como esta carta tampoco se escribe, decide sustituirla por una visita en la que entregará el regalo personalmente. Pero, entonces, le parece lógico esperar a la

- vuelta de un viaje, para tener el pretexto de haberlo comprado en el extranjero. Etc, etc, etc.
5. ¿Le sucede con frecuencia que aguanta molestias diarias por no arreglar una avería, cambiar de televisor o comprar un destornillador más grande?
 6. ¿Suele aplazar una acción porque le falta algún pequeño requisito que en ese momento se le antoja imprescindible? Por ejemplo, sólo tiene un bolígrafo de punta fina cuando a usted le gustan los de punta gruesa. Y está convencido que con el de punta gruesa no se le ocurrirá nada. Así que decide aplazar la redacción de la carta hasta que consiga el boli apropiado.
 7. ¿Prepara el escenario de la acción con tanta minuciosidad que ya no le queda tiempo para ejecutarla?
 8. ¿Piensa que las cosas no hay que hacerlas hasta que se puedan hacer perfectas?

Por último, se debe también estructurar la situación de trabajo para que proporcione señales que ayuden al sujeto a empezar la tarea, en lugar de añadir inercia y letargia. El despacho debe ser un despacho, no un lugar de ocio y recreo. Indicaciones de trabajo deberían facilitar la concentración sin tensión, mientras se minimizan las distracciones. Se deben asociar determinados estímulos con el trabajo, de modo que la presencia de tales estímulos favorezca el trabajar.

EL PROBLEMA: LAS INTERRUPCIONES – LA SOLUCIÓN: PERÍODOS ESPECÍFICOS PARA LAS MISMAS.

Una de las formas más frustrantes de malgastar el tiempo son las interrupciones no planificadas. Las llamadas telefónicas, el jefe que viene a charlar, los compañeros que se detienen a decir “hola” y las emergencias, representan interrupciones del flujo normal de trabajo. Las interrupciones son quizás más perjudiciales en proyectos complejos, donde amplios períodos de tiempo son importantes para el flujo de pensamientos o para el desarrollo de alguna idea en secuencias. La programación de programas de ordenador o los escritos de creación son dos ejemplos de esos proyectos. Esos trabajos implican un período de calentamiento para establecer un ritmo. Las interrupciones frecuentes requieren tiempo añadido para reorientarse e ir cogiendo el ritmo de nuevo.

Además de empezar una tarea, se deben tener en cuenta dos cuestiones más. Una es centrarse en el trabajo lo suficiente para terminar alguna etapa o unidad de la tarea. La otra es apegarse a la tarea hasta que se termine. Las ideas de las que se habló en el apartado anterior (controlar las señales en el área de trabajo y reducir las distracciones) ayudarán al individuo a concentrarse y a empezar con la tarea. Además, es posible que se necesite examinar dos elementos más. En primer lugar, a veces la gente tiene dificultades para trabajar en una tarea durante más de unos pocos minutos. Si este es un problema recurrente, se puede utilizar un reloj y un contrato con uno mismo para mantenerse trabajando durante un período establecido. Se empieza con un corto período de tiempo que sea parecido a lo que normalmente trabaja. Luego se hace un contrato con uno mismo, tal como: “voy a trabajar los próximos veinte minutos antes de hacer un descanso”. Se aumenta gradualmente el tiempo

añadiendo uno o dos minutos cada día, hasta llegar a una hora de trabajo seguido sin hacer ningún descanso.

Segundo, algunas personas intentan trabajar demasiado en una única tarea. El problema de la concentración en un corto espacio de tiempo es que no proporciona continuidad y ritmo, especialmente en tareas complejas. El problema con la concentración durante largos períodos es que suele producir fatiga, disminuir la motivación y reducir la eficacia mental. La forma de vérselas con esto es distribuir las sesiones de trabajo y alternar las tareas. Por ejemplo, el individuo puede recompensarse con un descanso corto, digamos 10 minutos, por cada hora de trabajo. Durante este tiempo, podría realizar algún trabajo doméstico o sin importancia, devolver llamadas telefónicas o cerrar los ojos y disfrutar de la música en la radio. Podría también cambiar de tarea. El nuevo contenido puede ayudar a mantener la motivación y el interés a un nivel elevado durante períodos más largos.

Se puede luchar contra las interrupciones reservando períodos de tiempo limitados y concretos para las visitas (por ejemplo, durante 10 minutos después de cada hora). Luego se cierra la puerta y se concentra uno en el trabajo. Hay que ser amable, pero firme si la gente no respeta la señal "No molestar". El sujeto tampoco debe sentirse culpable. Tiene el derecho de mantener cierta privacidad para realizar su trabajo y se puede llevar a cabo una medida de control al respecto. Si todo esto falla, se puede considerar el utilizar un segundo despacho o habitación en el trabajo o en casa.

Finalmente, es probable que la forma más eficaz de que una persona continúe con una tarea es proporcionar alguna recompensa tangible para la terminación de pequeños pasos. Se puede hacer esto utilizando una lista del proyecto total con cada paso descrito de una forma separada. Luego se puede comprobar cada paso conforme se termina. Una lista diaria de "cosas a hacer" es válida por esta misma razón. Un calendario del proyecto puede proporcionar también una retroalimentación válida.

OTRAS SUGERENCIAS PARA EL MANEJO DEL TIEMPO.

Muchas sugerencias para un mejor empleo del tiempo no encajan en ninguna de las categorías anteriores. Seguidamente se presentan algunas ideas que pueden ser útiles para un mejor control del tiempo.

1. *Aprender a delegar.* El delegar tareas específicas a otras personas puede liberarnos de una gran cantidad de tiempo.
2. *Aprovechar el período más productivo.* Recordemos el concepto de ciclos diurnos y ritmos circadianos. Cada uno de nosotros funcionamos con un reloj interno ligeramente diferente que hace que funcionemos de forma más eficaz en determinados momentos. El individuo debe conocer su período de más productividad, cuándo funciona mejor, e intentar estructurar el trabajo de modo que haga el trabajo más exigente en sincronía con ese período.
3. *Leer para el desarrollo profesional.* En muchos campos técnicos y profesionales es necesario adherirse a un programa regular de lectura para mantenerse al día.
4. *Una vez debe ser siempre suficiente.* ¿Cuántas veces una carta ha pasado por la mesa de un sujeto y ha decidido que no tiene tiempo para tratar el asunto? Cada vez que

pasa la carta sucede la misma secuencia: leerla, pensar sobre ella, decidir qué hacer, decidir no hacer nada, esperar hasta más tarde y repetir la secuencia. "Una vez" debe ser suficiente para terminar con la carta.

5. *Tiempo de ocio y descanso.* Si un individuo está demasiado ocupado para relajarse, socializarse y hacer ejercicio, está realmente demasiado ocupado. El tiempo de descanso es importante como cambio de la rutina física y mental. Refresca el cuerpo y reaviva el espíritu. Sin embargo, demasiado a menudo, el tiempo de descanso se considera como no productivo, un tiempo perdido. Pero el efecto habitual del tiempo de descanso es que el sujeto es capaz de volver al trabajo, después de un tiempo de perecear, y realizar más en menos tiempo. Bliss sugiere que estar en buenas condiciones físicas aumenta el porcentaje de horas de trabajo en las que se funciona bien. Sería conveniente que el individuo se permitiera un mínimo de tres a cuatro horas al menos dos o tres veces a la semana durante las cuales uno puede descargar todo de la mente y dejar que descanse.

Los ladrones del tiempo

Identificación de ladrones del tiempo.

"Nuestro tiempo en parte nos lo roban, en parte nos lo quitan y el que nos queda lo perdemos sin darnos cuenta". (Séneca)

Cuando las cosas no discurren como hemos pensado o era de esperar, a menudo se debe a que se presentan interrupciones o impedimentos que trastocan nuestros planes. De algunos de estos obstáculos tenemos nosotros mismos la culpa, pero de otros el responsable es el ambiente que nos rodea.

¿Qué o quién nos roba el tiempo? ¿Cuáles son los ladrones de tiempo que conocemos?

Ladrones del tiempo habituales.

Establecer previsiones adecuadas es una medida necesaria, pero no suficiente, a no ser que se trabaje en el más absoluto aislamiento, lo que no es habitual. Hasta el programa mejor establecido se puede venir abajo ante el ataque de acontecimientos provocados por otras personas, de dentro o fuera de la empresa, con quienes nos relacionamos.

Los ladrones de tiempo son como los mafiosos. Todo el mundo los conoce, pero no se puede hacer nada contra ellos por falta de pruebas. Y además, son peligrosos. Nos hacen mucho daño. ¿Quiénes son estos ladrones?

- Ausencia de plan de trabajo
- Objetivos y prioridades confusos
- Indecisión
- Interrupciones
- Reuniones no previstas
- Trabajos pendientes
- Entrevistas largas
- Desorden

- Burocracia
- Falta de reflexión previa

Las más habituales son:

- **Visitas inesperadas.** Casi siempre son personas de la propia empresa. Si las hace una persona con la que se tiene confianza se le puede emplazar a solucionar el tema a tratar en otro momento. Es conveniente establecer un tiempo diario para dedicarlo a mantener una reunión en la que se puedan tratar los asuntos ordinarios.

En cualquier caso, si hay una interrupción incontrolada, se pueden utilizar tres pasos de defensa:

- Que no entren al despacho
- Que no se sienten
- Que se vayan pronto

Para alcanzarlo, pueden servir las siguientes reglas:

- Poner límites al tiempo de visita: "Solamente dispongo de unos minutos"
- Aprender a ser franco con la gente diciéndoles que estás ocupado
- No divagar ni charlar de temas intrascendentes
- Centrarse en lo esencial

Si hay personas del equipo que entran y salen continuamente, se les puede pedir que agrupen temas para tratarlos conjuntamente.

- **Llamadas telefónicas.** Es uno de los ladrones de tiempo más temidos. Unas veces porque nos llaman y otras porque llamamos y se pierde mucho tiempo en chácharas por un exceso de "buena educación". En ocasiones, el otro no tiene prisa y nosotros no nos decidimos a cortar para que no se ofenda. No hace falta ser grosero pero sí limitar con firmeza.

Para las llamadas recibidas podemos establecer un filtro, delegar en una persona que atienda el teléfono mientras estamos ocupados, que pueda encaminar las llamadas a otras personas o dar información de cuándo puede ser un buen momento de volver a llamar o contestar a su llamada.

También podemos establecer periodos del día en que sea más conveniente recibir llamadas, haciéndolo saber a las personas con las que estamos en contacto habitualmente. Así esas personas buscarán llamar en el momento en que su llamada tenga más posibilidades de ser atendida.

Para las llamadas que tenemos que hacer nosotros, es conveniente:

- Agrupar las llamadas.- Así reducimos el tiempo que nos ocupan y eliminamos dispersiones a lo largo del día.

- Preparar la llamada.- Antes de hacerla, es preferible que tengamos a mano los documentos necesarios, una lista de los asuntos a tratar, el nombre de las personas que nos pueden atender, argumentos a utilizar, etc.
 - Tomar notas.- Según se va hablando, se pueden tomar notas de la fecha, los asuntos tratados, las soluciones acordadas, las fechas prometidas, etc.
- Reuniones. Hay que entrar en ellas con un orden del día y procurar ceñirse a él para evitar divagaciones que alarguen el encuentro innecesariamente. Si algunos de los temas no nos incumben podemos pedir permiso para salir de la reunión cuando se llegue a ellos.
 - Crisis. La mayoría de las crisis surgen porque algo se hizo mal o no se hizo. Es conveniente averiguar lo que ha pasado.

Definición de crisis: Una crisis es un estado temporal de trastorno y desorganización, caracterizado principalmente por la incapacidad del individuo para enfrentar una situación utilizando métodos acostumbrados para la solución de problemas, y por el potencial para obtener un resultado radicalmente positivo o negativo.

Para afrontar una crisis:

- En principio, mantén la calma, respira hondo y relájate
- Mantén en la mente tus objetivos, para encauzar la solución
- Ten previstas posibles reacciones o canales de ayuda
- Ten presente que tan importante es resolver la crisis actual como procurar que no vuelva a repetirse. Para ello, hay que averiguar lo que ha fallado
- Tómate el tiempo necesario para estudiar la mejor solución y así evitarás dar palos de ciego o, aún peor, agravar la situación

En cualquier caso, ten en cuenta que las crisis están provocadas por elementos que están fuera del propio control: una huelga, un error, una avería, un cambio de circunstancias, etc. Es preciso aprender a vivir con esos problemas, movilizar la propia experiencia, inteligencia, energía y a controlar las emociones desatadas, manteniendo la cabeza fría.

Junto a una crisis siempre hay posibilidad de mejorar. Para ello se deben buscar nuevas soluciones, mejoras, ideas que en otro caso no te habrías atrevido a proponer. Hay que poner la creatividad en marcha.

- Desorden. Si destinamos unos pocos minutos cada día a archivar nos evitaremos perder horas buscando un papel por la mesa. Cuesta, pero vale la pena.
- Comunicación ineficaz. Si no transmitimos mensajes claros es muy posible que los demás realicen mal el trabajo y tengan que volver a repetirlo, lo cual supone una enorme pérdida de tiempo. Debemos comunicar con claridad y comprobar que la otra persona ha comprendido lo que intentamos transmitirle. De la misma forma, hay que escuchar con atención y preguntar si algo no nos queda claro.
- Escasa disciplina personal. Es uno de los peores ladrones de tiempo y uno de los más difíciles de corregir. No hay recetas mágicas. La única forma de cambiar es con voluntad.

Algunes solucions òptimes poden ser:

- Preparar diàriament un programa de treball
- Establir prioritats
- Establir objectius
- Preparar les reunions
- Fer una cosa cada vegada
- Distingir lo essencial de lo accessori
- Agrupar coses semblants
- Dividir en fases o etapes
- Posar idees per escrit
- Comunicar clara i breument
- Programar trucades / visites
- Buscar amb calma les solucions
- Vigilar la organització personal
- Buscar amb calma les solucions
- Alternar activitats

Bibliografia recomanada:

- Ribette, Régis (1992): "La gestió en el temps de les recursos humans" (gestió previsor i gestió preventiva del personal)" en Dimitri WEISS (1992)
- Ginebra, Joan (1994): "El lideratge i l'acció". Madrid: Mc. Graw-Hill
- Douglas E. Merrill & Douglas N. Donna, (1977): "El management del Temps en el treball en equip" Barcelona: Paidós Empresa 35
- Forsyth, Patrick (2005) "Com administrar el teu temps", Barcelona, The Sunday Times, Col. Nous emprenedors
- Acosta Vera, José Maria. (2006) "Gestió del temps i control de l'estrès". Madrid, ESIC.
- Covey, S.R (2015) *Los 7 hàbits de la gent altament efectiva*. Barcelona, Paidós

MOLTES GRÀCIES

Si desitgen fer-nos alguna consulta, poden posar-se en contacte amb nosaltres de la següent manera:

Jose Fernández Aguado. Psic. Col. 8.175

Tel. 938 034 914

jfernandez@institutpehuen.com



INSTITUT PEHUÉN
PSICOLOGIA - ORIENTACIÓ - FORMACIÓ