



GESTIÓN Y DOMINIO DEL TIEMPO

Manuel Riesco González¹

*La vida contemplativa, la vida que tiene por objeto,
no el hacer sino el ser, y no el ser solamente,
sino el llegar a ser, es la que puede darnos
el espíritu crítico. Los dioses viven así.*
O. Wilde

RESUMEN

Estas páginas pretenden ser una ayuda para gestionar el tiempo personal y profesional de manera eficaz. Están dirigidas a profesores, directivos y también alumnos. Partiendo del diagnóstico sobre el uso del tiempo interior y el exterior, se presentan algunas herramientas y técnicas para mejorar su aprovechamiento.

Palabras clave: gestión del tiempo, tiempo interior, tiempo objetivo, los ladrones del tiempo, utilización del tiempo, tiempo y rendimiento, principios de administración del tiempo, leyes sobre gestión del tiempo, dominio personal, autocontrol.

ABSTRACT

These pages intend to be a help to manage one's personal and professional time efficiently. They are targeted to teachers, executives and also students. Starting with the analysis of the use of inner and outer time, a few tools and techniques to improve it are shown.

Key words: time management, inner time, target time, time thieves, time use, time and performance, principles of time administration, laws concerning time management, personal domain, self-control.

INTRODUCCIÓN

El “control del tiempo” ha cobrado especial atención en la sociedad actual, distinguida por los cambios rápidos y permanentes y por el alto nivel de bienestar. “No tengo tiempo para nada”, “el tiempo vuela”, “tendré que llevarme el trabajo a casa”, “nunca llego a tiempo”, “¿de dónde voy a sacar el tiempo?”, “siempre corriendo y siempre llegando tarde”..., son algunas frases que reflejan el estado de una tensión y un desequilibrio entre las muchas cosas que hay que hacer y el poco tiempo disponible. En consecuencia, el cuerpo, la mente y las emociones protestan, se rebelan y pasan factura, llegando al estrés y al malestar.

El “tiempo planificado” es un tema clave en todas las organizaciones, incluidas las educativas, máxime cuando va unido a resultados, calidad y gestión. Por esto una de las habilidades básicas de los líderes y directivos es saber conjugar sus propias tareas y las de sus trabajadores con el tiempo real disponible.

El llamado “tiempo libre”, hasta hace poco un tema propio de poetas, filósofos y teólogos, se ha convertido en patrimonio de todas las clases sociales (Handy). Hoy es concebido más como un objeto de consumo que como una oportunidad para el disfrute y el desarrollo personal, algo muy cuestionable: “La civilización, en el verdadero sentido de la palabra, consiste no en la multiplicación, sino en la deliberada y voluntaria reducción de las necesidades” (Gandhi).

El tiempo cronológico, como coordenada *objetiva* donde transcurren nuestras vidas, tiene también una dimensión moral *subjetiva* que nos permite relacionarnos y construirnos como personas, en definitiva ser felices. Este es el *tiempo interior* que da significado a nuestras vidas.

La percepción, la utilización y las consecuencias del manejo del tiempo varían según las personas. En sus años postreros Winston Churchill, acostumbrado a llevar un ritmo de trabajo frenético, cumplía la recomendación de su médico de trabajar tres horas diarias, mientras en su mesa se acumulaban problemas; pero siempre aparecía

¹ Doctor en Sociología. Profesor en el CES Don Bosco.

apacible, sonriente, y seguía cumpliendo sus responsabilidades. ¿Cómo lo hacía y por qué? En cambio, la máxima preocupación de algunas personas es “matar el tiempo”, vagando por la vida sin rumbo. Otras tienen como lema el *carpe diem*, gozar cada momento, sin mayores preocupaciones ante el futuro; estos se contraponen a las que no saben vivir el presente y viven siempre angustiadas y preocupadas por el mañana. No pocas, en fin, se abruma y deprimen ante pequeñas tareas, retos o problemas. ¿Cuestión de personalidad, de postura ante la vida, de autocontrol o de técnica? Seguramente de todo un poco. Por esto, la *gestión del tiempo* es un asunto complejo: “En mi mundo, cuando se corre, se cambia de lugar” -explica Alicia-, a lo cual la Reina exclama: “¡vuestro país es muy lento! Aquí, como ves, hay que correr lo más rápido posible para permanecer en el mismo lugar” (L. Carroll).

Según estudios recientes, en el ámbito educativo existe un índice muy elevado de bajas laborales debidas al estrés y a la presión. Las páginas siguientes pretenden ayudar a profesores, tutores, directivos y alumnos a gestionar de manera racional su propio tiempo. Partiendo de la aclaración de algunos conceptos, nos centraremos en el diagnóstico de su uso, dando pistas para detectar y controlar los “ladrones” del tiempo. Finalmente se presentan algunas estrategias, técnicas, herramientas y actividades que admiten su uso no lineal sino interactivo y libre, de manera que puedan ser utilizadas con provecho.

I. PARTE: EL TIEMPO Y SU GESTIÓN

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define el tiempo como “duración de las cosas sujetas a mudanza” y “oportunidad de hacer algo”. Aristóteles lo entendió como el número o la medida del movimiento según un antes y un después. Si nada cambiara, no habría tiempo.

Desde nuestras coordenadas actuales, el tiempo es inflexible, pasa y no se detiene, aunque a veces tengamos la sensación de todo lo contrario (¿quién no ha ido en alguna ocasión al dentista?). Dada su importancia - “time is Money” (B. Franklin), “el tiempo es vida”- su gestión correcta consiste en la administración de uno mismo y en el manejo adecuado de recursos y actividades para el propio beneficio y/o el beneficio de una organización.

1.1. “Tiempo interior” y “tiempo exterior” - Tiempo subjetivo y tiempo objetivo

El *tiempo objetivo* es el tiempo cronológico; es externo, se plasma y es visible en la agenda, el calendario o el reloj. Sirve para sincronizarnos, relacionarnos, se puede comunicar y compartir, planificar, controlar y evaluar; es decir, gestionar. El taylorismo fue un ejemplo paradigmático al introducir los “principios científicos” en la organización racional del trabajo, sustituyendo el concepto del trabajador-persona por el del trabajador-tiempo. No todas las culturas perciben y se posicionan ante el tiempo de igual manera. En el mundo empresarial, los norteamericanos, por ejemplo, han perdido muchos contratos porque no han podido aguantar la “parsimonia” y la “ceremoniosidad” de los japoneses o los chinos. De igual modo, muchos negocios y oportunidades se han frustrado por no estar ahí en el momento oportuno: “*just in time*”, como diría un movimiento japonés sobre la calidad.



El *tiempo subjetivo* se encuentra en el interior de cada persona y viene marcado por sus intereses, necesidades y expectativas, por su postura y visión de sí mismo y el mundo. Es importante porque “da significado a nuestras vidas” (Jovell). Su control exige un autonocimiento y una percepción de sí mismo y del mundo. Justifica nuestra existencia, aporta criterios para distinguir lo prioritario de lo secundario, lo relevante de lo fútil, es vivenciado y sentido al observar el paso de los acontecimientos, las estaciones, el propio cuerpo, los sentimientos y las personas. Así, una película o una conferencia pueden parecer que duran una eternidad o un soplo; a un enfermo al que le quedan tres meses de vida, el tiempo le puede parecer un infierno o una oportunidad extraordinaria para aprender o disfrutar de su familia. Es ahí donde radica el deseo de morir o de vivir, la esperanza o la desesperación, la paciencia, la comprensión o la intolerancia y la desgracia. El tiempo será importante si lo



consideramos como una oportunidad para desarrollarnos y ser felices. Traduciendo la famosa canción de los Rolling Stones, *Time on my side*, podría decirse que el tiempo está de nuestro lado si lo tenemos en nuestra cabeza y en nuestros sentimientos, es decir, en nuestro interior.

1.2. Breve historia sobre la administración del tiempo

- a. *Etapa de las notas y listados de tareas.* Se busca una “memoria” de las demandas y de nuestras energías. A los planificadores se les considera poco fiables e irresponsables, no suelen ser efectivos, ni creadores, con escaso autocontrol y autoestima.
- b. *Etapa de las agendas.* Integra las tareas y las conjuga con el presente y el futuro. A los trabajadores se les considera más responsables, asumiendo mayor control en la planificación y control del tiempo; aunque soslayan las prioridades y no correlacionan su trabajo con las metas y los valores; es decir, no comprenden el significado de su actividad.
- c. *Etapa actual.* Suma a las anteriores la priorización basada en la clarificación de valores y en la fijación de metas y objetivos a corto, medio y largo plazo. Más allá de la eficiencia, se busca el desarrollo de las personas, la satisfacción de sus necesidades y el disfrute del momento. A veces, adolece de la visión necesaria para contextualizar los hechos desde la perspectiva del desarrollo personal y la responsabilidad corporativa. La posible falta de realismo y el exceso de formalismo pueden derivar en frustración o evasión del trabajador.
- d. *De la administración del tiempo, a la administración de uno mismo.* El grado de satisfacción personal y de autoestima dependen tanto del nivel de las propias expectativas como de su logro. Se cuidan las relaciones y los resultados mediante la asunción de unos principios: valoración del tiempo en función de lo importante y lo efectivo; primado de la ética y la libertad; equilibrio de roles; visión abierta y en perspectiva para dar significado a las acciones.

1.3. Principios básicos sobre administración del tiempo

Teóricos

- El tiempo es un recurso valioso disponible para todo el mundo. Es el que es.
- No todas las tareas que realizamos tienen igual valor.
- Nuestro tiempo está expuesto a engaños e ilusiones. Muchas personas no son conscientes de cómo lo utilizan.
- El hábito de posponer decisiones puede acarrear pérdida de tiempo y oportunidades valiosas.
- Gran parte de los problemas y pérdidas de tiempo surgen al actuar sin pensar.
- El control absoluto de las circunstancias es imposible. La planificación del tiempo debe tener un hueco para la adaptación y la flexibilidad.
- No pocas veces existe una tensión entre lo urgente y lo importante, ganando la tiranía de la urgencia.
- Algunos problemas se solucionan por sí solos. Es importante saber identificarlos para ahorrar tiempo.
- El uso óptimo del tiempo es la eficiencia: máximos beneficios al menor costo.
- Las actividades que aportan poco consumen el 80% del tiempo.

Prácticos

- Si de verdad estás interesado en mejorar el aprovechamiento de tu tiempo, lo primero que tienes que hacer es conocer cómo lo estás utilizando.



- Contrariamente a lo se piensa y se hace, anticipar y prevenir aporta un gran ahorro de tiempo, energías y dinero.
- Definir plazos para las tareas facilita la organización, la autodisciplina y la toma decisiones. En consecuencia, favorece la eficiencia.
- Tener claros los objetivos ante la vida (de mantenimiento, de crecimiento y de innovación) y revisarlos periódicamente, facilita la orientación y la eficiencia.
- Agrupar las tareas en bloques semejantes evita confusiones, repeticiones y economiza tiempo y esfuerzos.
- Los conflictos entre objetivos suelen resolverse estableciendo prioridades.

1.4. Mitos destructores del tiempo eficaz

- *El mito del activismo.* El más eficaz es el que más se mueve. El ratón en su jaula en constante movimiento sobre la rueda; el senderista perdido que acelera el paso y se adentra cada vez más en la selva; Forest Gump: “tú corre, corre...”, no importa donde, pero corre. ¿Te suena a algo? Este tipo de personas son una fuente continua de problemas porque todo lo lían y pierden el norte. Algunos tienen un ego muy elevado o son inseguros y muy inquietos.
- *El mito del centralismo.* “Al final, si quieres que las cosas salgan bien, tienes que hacerlas tú mismo”. Tiene en su base un estilo de dirección autoritario que puede esconder inseguridad, incompetencia, afán de poder o desconfianza en el valor y la responsabilidad de las personas. El directivo o el profesor están en todo, no dan las oportunidades para equivocarse, invaden terrenos, aplastan motivaciones y personalidades... A corto plazo puede ser muy eficaz, pero a medio y largo plazo es un estilo muy negativo. ¿Cómo es el tuyo?
- *El mito de la delegación.* Es el contrario al anterior y hoy se ha convertido en un paradigma “políticamente correcto”, aunque esconde grandes peligros. La clave de la dirección o coordinación eficaces radica en saber cuándo delegar y cuándo no, cuándo fomentar la participación y cuándo utilizar otras rutas. El tipo de tarea, su urgencia e importancia, la competencia y compromiso de los trabajadores son algunas pistas para resolver el dilema (Riesco, 2006).
- *El mito de los datos completos.* “No podemos decidir porque no tenemos todos los datos”. Esta forma permanente de hacer conlleva el peligro de perder el tren, de obviar la oportunidad. A veces lo mejor es enemigo de lo bueno y hay que asumir riesgos. Suele ser aliada de perfeccionistas, de inseguros o de vagos. ¿Dónde te ubicas?
- *El mito de la energía y la cantidad de trabajo.* “Los resultados son directamente proporcionales al volumen de trabajo invertido”. Según datos de la OCDE (2006) los españoles dedicamos más horas al trabajo que la media de la UE, pero estamos a la cola de la productividad. Un burro puede trabajar más..., pero no le pidas que piense. ¿Cuál es tu situación?
- *El mito de solucionar problemas de manera urgente.* “Hay que centrarse en buscar soluciones inmediatas a los problemas”. Se soslaya que lo importante en toda solución es el planteamiento correcto del problema, lo que puede exigir tiempo y reflexión. ¿Qué piensas y cómo actúas?
- *El mito de la simplificación.* “Ahorraremos tiempo y dinero a través de soluciones sencillas”. Prima la economía de la abuela pero falta perspectiva, considerar dinero y tiempo no tanto como gastos sino como inversión. Siempre he oído decir que lo caro, al final, resulta barato. ¿Estás de acuerdo?
- *El mito del tiempo enemigo.* “El tiempo se echa encima y me agobia”. Más que verlo como un aliado se le considera un enemigo. ¿Cómo lo percibes tú?
- *El mito de la puerta abierta.* “El director o el maestro deben tener su puerta abierta y disponible a todo el mundo; es signo de diálogo y de participación”.

Si una puerta estuviese siempre abierta, entrarían los ladrones y nos cogeríamos resfriados. El directivo que está las 24 horas del día disponible, ¿cuándo trabaja en sus asuntos? Es la mejor manera de ser juguete de las circunstancias, ¿no crees? Hay un tiempo para todo (Eclesiastés, 3,1-13).

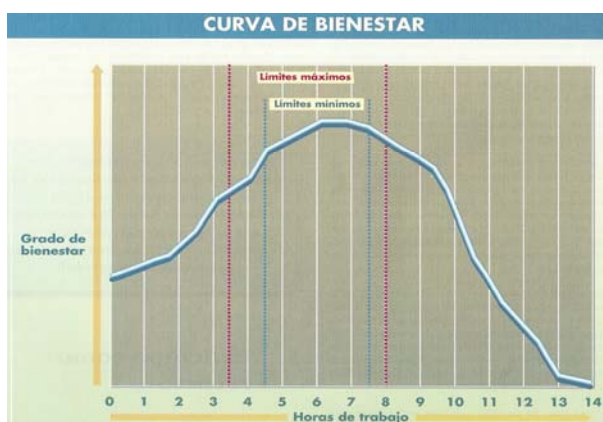


ACTIVIDADES

- Escribe en una hoja dos situaciones o actividades en las que el tiempo te resulte placentero y corto.
- Escribe dos situaciones o actividades en las que su desarrollo te resulte pesado y largo.
- Analiza el por qué de tus sensaciones y sentimientos.
- Reflexiona: ¿Cómo sientes realmente el tiempo en tu vida: como enemigo o como aliado? ¿Por qué?
- Hacer una visita a un museo para conocer cómo se refleja la concepción del tiempo en las obras de los pintores. Por ejemplo, “El tiempo en Goya”. También puede escucharse la 9 sinfonía de Beethoven y comprobar su influencia en nuestro estado anímico y la percepción temporal.
- Analizar el concepto de fatalidad en los clásicos griegos.
- Analizar los mitos antiguos como “el Árbol de la Vida” y “la Fuente de la Juventud”.
- Averiguar por qué en la Biblia los personajes importantes “viven” cientos de años.
- Acudir a la filosofía y las distintas religiones para explicar y contrastar estas visiones: a. el tiempo lineal; b. el tiempo cíclico; c. la reencarnación, d. interpretación dialéctica de la historia; e. la relatividad del tiempo, f. el principio y el fin de la humanidad.
- Elabora una lista de cosas que me gustaría hacer y clasificalas por orden de importancia. Luego piensa cómo vas a conseguir las y en qué plazos. ¿Cómo influye tu escala de valores en la gestión del tiempo?
- Debatir sobre la influencia e importancia del tiempo objetivo y subjetivo en nuestras vidas. Profundizar en autores expertos.

II PARTE: CÓMO UTILIZAMOS NUESTRO TIEMPO

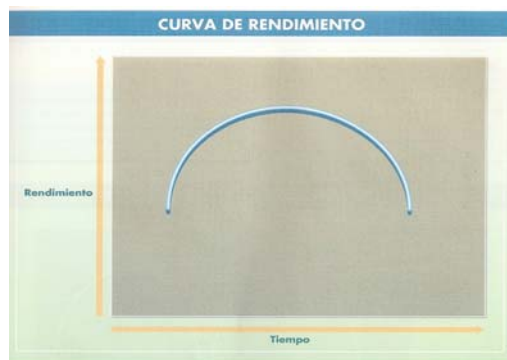
2.1. Tiempo de dedicación y rendimiento



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

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

Aplicadas estos hallazgos al rendimiento laboral, se obtiene una curva en forma de u invertida. El rendimiento es bajo al inicio de la jornada y aumenta a medida que avanza el día hasta llegar a un punto máximo, a partir el cual decrece por la fatiga. La prolongación de la jornada laboral está en relación inversamente proporcional con la productividad. ¿Por qué España está a la cola de los países europeos en productividad, cuando su media de horas laborales por trabajador supera el promedio de la UE. ¿Será por cansancio o por otros factores relacionados con los procesos? Una jornada laboral extensiva sin aparentes límites da la sensación de tener muchas horas por delante pero puede reducir la tensión y la eficacia, abrir la puerta a pérdidas de tiempo y disminuir la concentración.



2.2. Los ladrones del tiempo y su control

Un ladrón de tiempo es toda persona, actividad o circunstancia que dificulta la consecución de unos objetivos definidos y que, por tanto, “roba” un tiempo que debería ser empleado en otra actividad.

Ladrones Mayores: tienen que ver con la *incorrecta asignación de tiempo a las tareas*. Son causados por una errónea concepción del propio trabajo y por la excesiva rigidez en la distribución del tiempo por bloques de actividades. Esto provoca rigidez y falta de flexibilidad. La *solución* pasa por responder a esta pregunta: ¿es esto de mi competencia? Hay que revisar los *objetivos* del propio puesto de trabajo² y, a partir de aquí, reorganizarse.

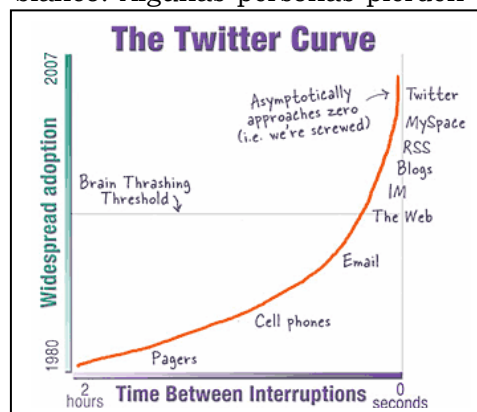
Ladrones Menores: se encuentran en el *entorno* (mail, telf., reuniones, desplazamientos, ruidos...); en *las personas* (visitas inesperadas, interrupciones, impuntualidad...); en *uno mismo* (desorientación, desorden, indisciplina, falta de constancia y voluntad...). Su detención requiere reconocimiento y vigilancia estrecha, aplicando normas de trabajo adecuadas: saber escuchar, saber delegar, mantener un orden en la información, saber conducir entrevistas, ser buenos negociadores, saber decir no, poner límites a nuestro tiempo, saber sintetizar...



2.3. Identificación y detención de los ladrones más habituales

Las TIC y las herramientas que aportan se han convertido ya en indispensables en la vida cotidiana. Pero también son unos ladrones de tiempo de cuello blanco. Algunas personas pierden el alma y el dinero por estar a la última sin valorar los beneficios, otros pierden el tiempo y se desesperan porque no saben utilizarlos, otros se entretienen más de lo razonable, otros se convierten en dóciles esclavos del llamado “servidor”. Baste un ejemplo o penúltima moda: el **Twitter** <<http://twitter.com/>>.

El *Twitter* es un servicio de redes sociales y *micro-blogging* que permite a sus usuarios enviar mensajes únicamente de texto, con una longitud máxima de 140 caracteres, vía *SMS*,



² BLANCHARD, K. y ONCKEN, W. (1991). *El ejecutivo al minuto y la organización del tiempo*. Madrid: Pirámide.



mensajería instantánea. ¿Quieres permanecer en contacto al instante con tus amigos allá donde se encuentren? *Twitter* te lo permite a través de la web o de sus móviles. Es básicamente una herramienta cuya idea es “bloguear” en plan *SMS* lo que estás haciendo ahora y compartirlo con tus amigos». Evan Williams, uno de sus inventores, también fue uno de los inventores de *Blogger*. Las actualizaciones se muestran en la página de perfil del usuario, y son también enviadas de forma inmediata a otros usuarios que han elegido la opción por recibirlas. Es gratis, a veces divertido, y puede que sea un éxito. A mi no me aporta nada, me parece aburrido y me estresa, como también el *Messenger* y el *Chat*. Me gusta más y me parece más útil el *e-mail* porque puedo dominarlo mejor. A muchos jóvenes y mayores les priva.

E-mail: es, quizás, la herramienta tecnológica de trabajo más productiva y relevante aportada por las TIC, pero también la que arrastra a una pérdida de tiempo importante:

Obstáculos	Soluciones
Al ser una puerta de libre acceso, se cuelan los no invitados y los indeseados. La pérdida de tiempo aumenta con la tendencia, -necesidad psicológica o deferencia- de atender inmediatamente a los mensajes. Provoca interrupciones constantes debido a la práctica de mantenerlo abierto; incluso algunas personas activan alarmas que avisan cuando llega un nuevo mensaje. Existen abusos al enviar correos a todo el mundo sobre asuntos que conciernen solo a una parte. Otras son veces son jocosos, curiosos, de cortesía, pero intrascendentes.	Erradicar el <i>síndrome del portero</i> . Delimitar un tiempo para abrir y contestar mensajes (puede ser al principio y final de la mañana o del día). Tirar lo que no sea de interés, archivar los mensajes importantes y responder en función de la urgencia e importancia. Disponer de un sistema eficaz de filtrado y publicidad. Elaborar listas de correo por grupos de interés (amigos, grupos de trabajo, alumnos, etc.).

Teléfono: sin soslayar sus evidentes ventajas se ha convertido en una necesidad y también en un incordio que puede degenerar en adicción gustosa. Te persigue y puede sonar en la clase, en el despacho, en el pasillo, en el baño, en la sala de café...; *es la llamada del dios laico del siglo XXI* cuyo poder te recuerda constantemente tu *dependencia*, incluso de manera automática. Muchos profesores, cuando están atendiendo o hablando con alguna persona y suena el innumerable, dicen: “perdón, un momento” y lo cogen sin más dejando al otro con la palabra en la boca. ¡Abrase visto tamaña descortesía y desconsideración? Habría que pisotearlo por intruso y al profesor amonestarle por irrespetuoso, como mínimo.

Buscando remedios:

- Desconectar el móvil e inutilizar el buzón de mensajes. Si uno no está disponible, no lo está. Ya existe una opción que te avisa quién te ha llamado.
- Llamadas entrantes: filtrado y atención selectiva. Si tienes secretario/a, es su labor. Tomar notas.
- Llamadas salientes: agruparlas y programar por períodos. Prepararlas.
- Hablar de lo necesario y no desviarse por carreteras secundarias.
- Dejar patente la prisa y mostrar firmeza acompañada de buena educación y cortesía.
- Ante un pesado, incordiante y perseverante, cuelga al tiempo que te excusas por no poder seguir atendiéndole.

Visitas: las interrupciones pueden llegar a absorber hasta un 30% de nuestro tiempo, y rompen la concentración. Algunas son inevitables y forman parte de nuestro trabajo. Hay que reducirlas cuanto sea posible. La política de puertas abiertas no significa que

el profesor y el directivo deban estar permanentemente a disposición de cualquiera en todo momento. Razonablemente accesibles, sí, pero esclavos no.

Buscando remedios

- Visitas programadas: calcular el tiempo de atención necesario y procurar ajustarse a él.
- No programadas: si no son importantes, a ser posible saludar de pie y dar una cita, argumentando que en ese momento no se puede atender. Si es el motivo es breve, contestar en el acto. De lo contrario, tratar de acortarla.
- A las personas “correvidiles” o “trotapasillos” (existen en todos los sitios) hay que cortarlas o no hacerles caso, con educación.
- Algunos “trucos”: no ubicar la mesa enfrente de la puerta; encontrarse en la cafetería; tener la entrevista en el despacho de otra persona; saber decir no de manera cortés y amable; recibir al intruso de pie; mirar al reloj; establecer un horario de atención; concertar previamente las citas por e-mail, poner una duración a las mismas.

Reuniones: suelen ser uno de los factores que acarrearán más *pérdida de tiempo* por estas razones:

- No son necesarias, por lo que la pérdida de tiempo se multiplica por el número de asistentes y predispone negativamente hacia las mismas.
- No se han preparado (objetivos, orden del día, tareas previas...).
- No tienen un tiempo limitado.
- No se gestionan adecuadamente, derivándose en encuentros amigables pero improductivos.
- No se evalúan ni se fijan tareas.



Buscando remedios

- *Alternativas:* ¿Es indispensable la reunión? ¿Por qué? ¿Hay alternativas? (circulares, reuniones personales, consultas particulares...).
- *Preparación:* Convocatoria anticipada y con orden del día, hora de comienzo y hora de finalización, conociendo la disponibilidad de los asistentes. A ser posible se enviará previamente la documentación para su lectura o trabajo individual. Solicitar a los convocados que no puedan asistir, que lo notifiquen. Si hay tareas de trabajo en grupo, repartirlas con claridad. Si eres tú el que convoca una reunión, asegúrate de que se tiene claro el objetivo. Saber que se cuenta con un tiempo definido favorece la eficiencia y el ahorro del tiempo. Preparar documentación y medios técnicos. Exigir puntualidad.
- *Desarrollo:* Comenzar a tiempo, reiterando la agenda y confirmando que todos los asistentes están preparados y comparten el objetivo. Las reuniones de más de una hora son contraproducentes y las que pasan de hora y media, sobran. Funcionamiento adecuado de los roles, de manera especial el del moderador. Tomar notas y acta, si procede, haciendo constar las inasistencias y los motivos. Facilitar la participación de los asistentes. Cuidar el entorno, evitar interrupciones y generar el ambiente adecuado. Resumir las conclusiones, compromisos, tareas y próximos encuentros. Finalizar agradeciendo el interés y la participación.
- *Seguimiento:* Enviar el acta, recordando las tareas y compromisos individuales y grupales, tiempos de control de las decisiones y fijación de la siguiente reunión.

Las crisis: algunas situaciones de crisis son imprevistas y puntuales, pero la mayoría pueden evitarse, pues son consecuencia de algo que se hizo mal o no se hizo. Sufrir demasiadas supone imprevisión. Ante ellas lo mejor es mantener la calma y mirar a los objetivos. Caer en la trampa del comportamiento compulsivo nos hace esclavos del problema que queremos resolver. Tan nocivo es dedicarles demasiado tiempo como descuidarlas. La mejor manera de afrontarlas es anticipándose a ellas, previniéndolas. Cuando se está en permanente crisis y agobio, hay que pararse y preguntarse por qué.

Vuelva Ud. Mañana: dejar las cosas para luego puede deberse a falta de claridad, turbación, miedo, estrés, desidia, pereza, irresponsabilidad... Muchos comienzan el día corriendo sin saber a dónde o haciendo de bomberos. Dejar cosas pendientes puede generar aún más estrés y culpabilidad. La inercia y la falta de planificación son causas de este aplazamiento.

Buscando soluciones:

- ¿Por qué aplazas las tareas? ¿Demasiado trabajo? ¿Falta de interés, agobio, estrés, desorganización? ¿No ves los resultados?
- Establece los descansos oportunos en los momentos adecuados.
- Planifica: 15 minutos diarios a planificar y a evaluar.
- Buscar durante horas un documento puede ser por falta de organización o por bloqueo de la memoria debido a sobrecarga de tareas.
- A veces hay que decidir sin la información suficiente.



ACTIVIDADES

Actividad 1. Detecta los ladrones del tiempo en tu lugar de trabajo

La mejor manera de detener a los ladrones es identificarlos, perseguirlos y poner las medidas de prevención adecuadas. Para ello es muy efectivo registrar durante unos días los tiempos actividades. Una tarea un poco pesada, pero útil.

Identifica los ladrones del tiempo (incluyéndote a tí mismo) durante dos jornadas laborales. Descríbelos brevemente. Anota el tiempo en minutos y alguna observación pertinente. Suma el tiempo total y el tiempo por tipos de ladrones (tú mismo, los otros, visitas, correo, interrupciones, etc.). ¿Estás satisfecho de tu rendimiento de acuerdo a los objetivos? Saca conclusiones y escríbelas. Toma decisiones pertinentes.

Mis ladrones

<i>El ladrón</i>	<i>Descripción</i>	<i>Duración</i>	<i>Observaciones</i>

Actividad 2. Los enemigos de tu tiempo

- Valora los enemigos “externos” e “internos” con una puntuación de uno (menos) a cuatro (más).
- Destaca los cinco principales y propón soluciones a los mismos.
- Compara los hallazgos obtenidos en esta actividad con los de la anterior.



Externos		Internos	
	Interrupciones del teléfono y de visitas		Desidia y pereza: aplazar las cosas
	No necesidad o Exceso de reuniones		Falta de planificación
	Urgencias excesivas		Confusión y desorden en el trabajo
	Mobiliario inadecuado		Tensión y preocupaciones ajenas al trabajo
	Ausencia o deficiente evaluación		No saber decir "no"
	Sistema comunicación deficiente		Acaparar demasiado y no delegar.
	Incapacidad de los subalternos		Falta de disciplina y constancia
	Excesiva burocracia y formalismo		Falta de motivación e interés
	Contaminación acústica o visual		Perfeccionismo
	Liderazgo y dirección inadecuados		Desconocer las propias capacidades
	Programación deficiente o insuficiente		Verborrea, repeticiones, lenguaje confuso
	Contaminación emocional		Falta de habilidades de comunicación
	Escasa autonomía		Indecisión
	Políticas retributivas no equitativas		Escaso tiempo para pensar
	Escaso control de las operaciones		Indefinición o confusión de prioridades
	Excesivas interrupciones		No habilidad para manejar interrupciones
	Falta de apoyo a tu labor. Haces de todo		Demasiadas responsabilidades y dispersas

- En grupos, identificar los cinco principales enemigos de la institución y llegar a un acuerdo sobre las soluciones.
- Identificar y comentar alguna experiencia positiva y otra negativa de gestión del tiempo en tu centro de trabajo.
- ¿Faltaría algún enemigo que consideres importante en esta lista?
- Detecta el tiempo pasado delante del ordenador y valora su productividad.

Actividad 3. Rentabilidad del tiempo

Identifica tus hábitos en el uso del tiempo. Rodea con un círculo el número que mejor indique sus prácticas habituales. Este cuestionario le ayudará a notar los puntos que necesiten atención. 1- No; 2- A veces; 3- Habitualmente; 4- Siempre.

¿Tienes tus objetivos planificados por escrito?	1	2	3	4
¿Tienes identificadas las actividades críticas que condicionan tus resultados?	1	2	3	4
¿Estableces tus prioridades a diario?	1	2	3	4
¿Dedicas tiempo a diario para reflexionar sobre el largo plazo?	1	2	3	4
¿Estás organizado? (oficina, escritorio)	1	2	3	4
¿Programas tu tiempo cada jornada?	1	2	3	4
¿Conoces las causas de los problemas de tu tiempo?	1	2	3	4
¿Abordas las tareas por orden de importancia?	1	2	3	4
¿Consigues evitar las interrupciones?	1	2	3	4
¿Has aprendido a decir no?	1	2	3	4
¿Contestas al teléfono cuando tiene visitas?	1	2	3	4
¿Has eliminado o acortado reuniones?	1	2	3	4
¿Respetas el tiempo ajeno?	1	2	3	4
¿Dejas para luego las cosas que puedes resolver ya?	1	2	3	4
¿Cumples tus plazos?	1	2	3	4
¿Delegas eficazmente?	1	2	3	4
¿Utilizas eficazmente la ayuda de tu secretaria/o?	1	2	3	4
¿Aprovechas el tiempo de esperas y viajes?	1	2	3	4
¿Dedicas tiempo suficiente a desarrollar tu equipo?	1	2	3	4
¿Encuentras suficiente el tiempo que dedicas a tu familia, a tu desarrollo personal y a tu propio placer?	1	2	3	4

Suma las cifras señaladas. A menor puntuación, mayor necesidad de mejorar. A partir de 45, la puntuación es Excelente. (Fuente: Adaptación de Acosta, 1992).

Actividad 4. Cómo manejo mi tiempo

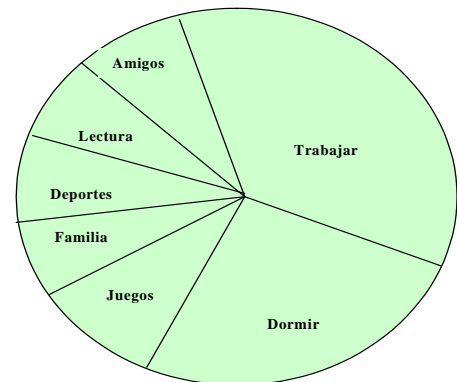
A continuación hay diez afirmaciones sobre el manejo del tiempo. Selecciona la opción que más se corresponde con tu comportamiento: 1- Casi nunca; 2- Frecuentemente; 3- A veces; 4- Casi siempre.

- Cada día dedico un tiempo a planificar mi trabajo	1	2	3	4
- Cada año me fijo metas específicas y las pongo por escrito	1	2	3	4
- Diariamente hago una lista de “asuntos pendientes, los jerarquizo y trato de manejarlos en ese orden	1	2	3	4
- Dedico mi tiempo a tareas que son de mi incumbencia y no lo dedico a cosas utópicas, improductivas o ambas	1	2	3	4
- Tengo una agenda flexible para estar en condiciones de manejar las crisis y lo inesperado	1	2	3	4
- Delego satisfactoriamente buena parte de mis actividades	1	2	3	4
- Trato de manejar de una sola vez los “papeles” que me llegan, analizándolos de inmediato y decidiendo sobre ellos.	1	2	3	4
- Tengo una estrategia diseñada para evitar las interrupciones	1	2	3	4
- Soy capaz de “decir no” cuando se me requiere en cosas que interfieren con mi tiempo destinado a asuntos pendientes	1	2	3	4
- Practico de forma habitual la relajación para reducir las tensiones	1	2	3	4

Total de puntos obtenidos:.....

BAREMO DE CALIFICACIÓN

10 - 25	Mal, debes preocuparte
25 - 30	Bien, pero puedes mejorar
30 - 35	Muy bien
35 - 40	Excelente



Síntesis: representa en una tarta semejante a la siguiente tu distribución real del tiempo y saca tus propias conclusiones.

III PARTE. ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE GESTIÓN DEL TIEMPO

3.1. Leyes sobre gestión del tiempo

Ley de Parkinson: ¿Por qué las cosas llevan más tiempo del necesario?

“Todo trabajo se dilata indefinidamente hasta ocupar todo el tiempo disponible para su completa realización”.

Sugerencias: Poner plazos es muy útil, en especial para los perfeccionistas y los perezosos. Evitar, en la medida posible, tanto el tiempo insuficiente como el excesivo.

Tres leyes de Murphy: ¿La realidad es sencilla o compleja?

“Nada es tan sencillo como parece al principio”.
 “Todo lleva más tiempo de lo que se pensaba al inicio”.
 “Si algo puede ir mal, irá mal”.

Comentarios: La realidad es compleja; la virtud del sabio es hacer que lo complejo aparezca sencillo y dar a cada cosa su justa dimensión. La mente ejerce un poderoso influjo sobre la realidad; de aquí la importancia de pensar en positivo.

Cuatro leyes de Acosta: ¿Por qué unas personas son más eficaces que otras?

Los comportamientos eficaces dependen de ciertos factores:
a. "El tiempo que requiere una tarea crece cuando la interrumpimos y la reanudamos".
b. "Para una tarea corta, siempre hay un minuto, para una larga nunca hay tiempo".
c. "Lo perfecto no resulta rentable".
d. "La excelencia requiere dedicar cuatro veces menos tiempo a lo que sólo es urgente para poder dedicar cuatro veces más tiempo a lo que sólo es importante".

Sugerencias: a. Hay que controlar el tiempo de trabajo en función del tipo de tarea a realizar. b. Tender a la excelencia es una decisión personal u organizacional que no resulta rentable a corto plazo y puede llevar a la plena frustración y al colapso personal y organizacional si no es asumida desde una perspectiva estratégica.

Ley de la Energía: ¿Trabajar con los pies o con la cabeza?

"Lo que no hacemos con los pies debemos hacerlo con la cabeza".

Comentarios: Esta peculiar ley de la energía parece una adaptación de la ley de conservación del tiempo. ¿Qué hacer con qué? Eh ahí la cuestión.

Ley de Carlson: ¿Dispersión o concentración?

"Toda actividad interrumpida es menos eficaz y consume más tiempo que si se realiza de manera continua".

Sugerencias: Agrupar acciones o asuntos que puedan tener cierta relación entre sí facilita nuestra concentración en ciertas tareas y evita, por tanto, la dispersión.

Ley de Pareto: ¿Cómo influye nuestra dedicación en los resultados?

"El 20% de nuestro tiempo contribuye al 80% de los resultados".

Comentarios: Este conocido axioma se corresponde bastante con la realidad. ¿En qué gastaremos el 80% del tiempo restante? ¿Las acciones que aportan poco consumen el 80% del tiempo? Las conclusiones, por favor, sácalas tú.

3.2. Mi estrella y el dominio personal

Un frasco de piedras

Un consultor experto en Gestión del Tiempo quiso sorprender a los participantes en su curso. Les mostró un recipiente grande de boca ancha y lo colocó sobre la mesa, junto a una bandeja con piedras del tamaño de un puño y preguntó: "¿Cuántas piedras caben en el frasco?".

Después de que los asistentes hicieran sus conjeturas, comenzó a meter piedras hasta que llenó el frasco. Luego preguntó: "¿Está lleno?". Todos asintieron. Entonces sacó de debajo de la mesa un cubo con gravilla, metió parte de la gravilla en el recipiente y lo removió. Inmediatamente las piedrecillas penetraron por los espacios entre las piedras grandes. El experto sonrió con ironía y repitió: "¿Está lleno?". Esta vez los oyentes dudaron: "Tal vez no".





“¡Bien!”. A continuación puso en la mesa un cubo con arena y lo volcó en el recipiente. La arena se filtraba por los pequeños recovecos que dejaban las piedras y la grava. “¿Está lleno?” -preguntó de nuevo-. “¡No!”, -exclamaron los asistentes-.

“¡Bien!” -dijo-, y cogió una jarra de agua de un litro que vertió en el recipiente. Este aún no rebosaba.

“Bueno, ¿qué hemos demostrado?” -preguntó-.

Un alumno respondió: “Que no importa lo llena que esté tu agenda; si lo intentas, siempre puedes hacer que quepan más cosas”.

“¡No!” -concluyó el experto-, “lo que esta lección nos enseña es que si no colocas las piedras grandes primero, nunca podrás colocar el resto después”.



ACTIVIDAD

Reflexiona y llena el recipiente de tu propia vida

¿Cuáles son las grandes piedras en tu vida? ¿Tus hijos, tus amigos, tus sueños, tu salud, tu trabajo, la persona que quieres? Recuerda: ponlas primero. El resto encontrará su lugar.

3.3. Primero lo primero

El reto más importante que tenemos en nuestra vida es ser felices, y esto tenemos que lograrlo dentro de unas coordenadas espacio-temporales: en el tiempo y lugar en que nos ha tocado. Más que administradores, nos corresponde ser líderes de nuestro destino, lo que exige un conocimiento y un dominio personal, incluido el ámbito profesional: “dirigir es hacer las cosas bien, liderar es hacer las cosas correctas” (Drucker). El administrador y el ejecutivo miran a la eficiencia y al éxito; el líder a la dirección de la marcha, al lugar donde hay que estar: hace lo que debe hacer. Toda persona que quiere ser dueño de su vida y no ser esclavo de las circunstancias se pregunta sobre lo que debe hacer, por qué y para qué.

La importancia y la urgencia en nuestras vidas

Gastamos nuestro tiempo en cuatro tipos de actividades en función de dos factores: urgencia e importancia. Las cosas importantes son las que tienen un efecto decisivo para lograr los objetivos (resultados, relaciones, etc.). Las urgentes son las que exigen su realización inmediata. Así nuestra actividad engloba este tipo de tareas:

- importantes y urgentes,
- importantes pero no urgentes,
- urgentes pero no importantes,
- no importantes ni urgentes.

La clave del maestro es distinguirlas para no perder el rumbo y convertirse en esclavo del activismo o de la urgencia, lo que evidentemente afecta a los resultados y a su salud. Las urgentes e importantes son las que requieren atención inmediata (problemas graves, proyectos de fechas inaplazables como entrega de la programación y las notas...). Las importantes pero no urgentes suelen esconder trampas: porque no son urgentes las vamos dejando en el baúl de los recuerdos o pérdidas en listados, y cuando queremos darnos cuenta se han convertido en urgentes e importantes (la urgencia no es el mejor aliado en las decisiones graves). Hay otras tareas que son o podemos percibir las como urgentes pero que rara vez son importantes. Estas nos hacen perder mucho tiempo, hasta el punto que uno puede estar todo el día haciendo cosas y al final de la jornada su tiempo ha sido un 95% improductivo. Aunque la experiencia nos dice que, a veces, si no la atiendes, te puede impedir hacer otras; en este caso, hay que resolverlas de manera inmediata y rápida, o “cerrar la puerta”. Finalmente hay tareas que no son ni importantes ni urgentes.



	IMPORTANTE	NO IMPORTANTE
URGENTE	I Cuestiones apremiantes Crisis Fechas que vencen Sucesos graves	II Interrupciones Compulsiones Teléfono E-mail Algunas reuniones Algunas atenciones alumnos
NO URGENTE	III Formación Prevención Crear y cuidar relaciones Buscar oportunidades Inversiones Descansos	IV Trivialidades / Pasatiempos Algunas cartas / correos Marear la perdiz Cuchicheos y rumores

Estar siempre en el **cuadrante I** acaba con la salud. Son personas que siempre andan lidiando con crisis. Es un campo muy propio de líderes y directivos, aunque tomar decisiones delicadas e importantes no va unido necesariamente a la urgencia: “vísteme despacio que tengo prisa”.

El **cuadrante II** -urgente pero no importante- es muy atractivo pero engañoso. En él se ubican los profesores *parabieneros*, los que recaban la popularidad o son esclavos de su imagen, los que suelen decir muchos “síes” ardientes. Los alumnos suelen valorarlos positivamente porque ponen buenas notas, no hacen exámenes, son cercanos, les dan la razón, pero no suelen ser ejemplo de exigencia y de buena docencia. Las personas de este cuadrante son disparadores natos: continuamente reaccionan ante cosas urgentes pero no importantes, se distraen con el soplo de una mosca. Parece que hacen mucho pero son muy improductivas. Son personas dependientes de las prioridades y urgencias de los otros y no tienen dominio de su propio tiempo.

Trabajar en el **cuadrante III** parece la situación ideal y productiva. Las personas efectivas evitan los cuadrantes II y IV y trabajan más el III, que es el corazón de la administración eficiente y eficaz del tiempo: “prevenir es mejor que curar”. Es proactivo, exige revisión constante y trabajar con principios.

Las personas del **cuadrante IV** son las que más pierden el tiempo.

Generalmente todos desarrollamos actividades que se ubican en todos los cuadrantes, pero hay personas que tienen unos perfiles más definidos. Hasta puede ser que alguno se ubique sólo en uno de ellos. He aquí algunos rasgos unidos a cada perfil y los síntomas derivados:

CUADRANTE I: EL BOMBERO / SALVADOR /

Estrés, agotamiento, desasosiego, malhumor, gestor de crisis, endiosamiento, imprescindible.

CUADRANTE II: CIEGO / ACTIVISTA /

Falto de perspectiva, racanería, activismo, irreflexión, no abierto al aprendizaje, tropieza mil veces en la misma piedra, estresado, no desarrollo personal, compulsivo, sin valores.

CUADRANTE III: REALISTA / VISIONARIO /

Perspectiva, visión, anticipación, inversión, equilibrio, autoconocimiento y disciplina, control, calidad de vida, abierto al aprendizaje.

CUADRANTE IV: FRÍVOLO / HOLGAZÁN



Irresponsable, dependiente, sin carácter ni metas. “Quien quiere hacer algo, encuentra los medios, quien no quiere hacer nada, encuentra excusas” (Proverbio árabe).



ACTIVIDAD

Urgencia e importancia de mis actividades

- Identifica tus actividades personales y profesionales y ubícalas en los cuadrantes expuestos, asignando el porcentaje de tiempo de dedicación a cada cuadrante. Para ello puedes registrar tu tiempo durante dos o tres días y hallar el promedio, ayudado por la plantilla siguiente. Esta tabla hay que entenderla como un mero instrumento para diagnosticar cómo utilizamos el tiempo, no como un instrumento de planificación. En la columna central se calificará ese intervalo asignándole un número, según estas categorías:
 1. Importante y urgente.
 2. Importante y no urgente.
 3. No importante y urgente.
 4. No importante y no urgente.
 5. Pérdida de tiempo.

En los comentarios, anota cómo mejorar esa acción: delegación, organización, evitar interrupciones, eliminación, realizarla en otro momento, alternativas, etc., decir “no”, fijar límites....pérdidas de tiempo (minutos).

Registro de mi actividad diaria

Hora	Acción	Calif.	Comentarios
8.00			
8.30			
9.00			
9.30			
10.00			
...			

- Analiza los cinco tipos de puntuaciones obtenidas. ¿Qué conclusiones se pueden sacar? ¿Existe equilibrio entre las mismas? ¿En qué tipo de acciones utilizas más tu tiempo? ¿Qué podrías mejorar?
- Haz este mismo registro para tus fines de semana. Coméntalo con tu familia.
- Puedes distribuir tu tiempo en estas categorías: docencia, investigación, preparación clases, reuniones, café, descanso, interrupciones, correos electrónicos, pérdida de tiempo, charlas de pasillo, teléfonos, etc.
- ¿Estás satisfecho con los resultados obtenidos? Luego haz un análisis de fortalezas y debilidades, estableciendo un plan de mejora de administración de su tiempo.

3.4. La importancia de decir “NO”

Saber decir no, hasta aquí llego, es decisivo para la efectividad, la salud y el bienestar personal. La gestión de los “noes” exige priorizar o decir sí a las cosas importantes y dejar de lado otras que no lo son, aunque sean urgentes; es decir, conocer tus necesidades y proyectos y marcar los límites de tu tiempo, tus espacios personales y los de los demás, poner horas de atención y horas de trabajo individual, horas de café, de pasillo y horas de no café. “Si quieres que te hagan una cosa, encárgasela a una persona ocupada”. Esta aparente paradoja es una gran verdad, porque las personas ocupadas suelen poner prioridades y son las que te dicen: puedo o no puedo, si hago



lo que me dices, debo dejar lo otro: ¿qué prefieres? Así te ayudan a conocer las prioridades y derivar el trabajo a otro.

3.5. La delegación

Mucho se ha hablado de los estilos de dirección. Desde nuestra experiencia e investigación (Riesco, 2006) el estilo eficaz de mando depende varios factores:

- Personalidad propia.
- Competencia y compromiso de los trabajadores.
- Tipo de tarea o trabajo a realizar. Delegar qué cosas, a quiénes y cuándo.
- Contexto organizacional.

Sugerencia a directivos: cuando sus trabajadores sean competentes, eficaces y estén comprometidos, por favor, tómesese unas vacaciones y déjeles tranquilos, déjeles crecer, déles autonomía y confianza, aunque, por supuesto, vele por los resultados. Verá cómo aumentan su autoestima y su creatividad.

3.6. Soltar lastre

*“Y cuando llegue el día del último viaje,
y esté al partir la nave que nunca ha de tornar,
me encontraréis a bordo ligero de equipaje,
casi desnudo, como los hijos de la mar”*
A. Machado

Contrario a la actitud del caminante machadiano, muchas personas padecen el *Síndrome de Diógenes*: recoger y hacinar todo lo que encuentran sin darles uso, lo que dificulta la marcha y la calidad de vida. Algunos “lastres” son:

- Egocentrismo.
- Complejo de cireneo o la tiranía del salvador: tengo, debo hacer inexcusablemente. Llevan al estrés y agobio de tareas y a la esclavitud.
- Miedos y autodefensas.
- Resentimientos y odios que “perdonan pero no olvidan...”
- Incomunicación, desconfianza.
-



ACTIVIDAD

Haz una lista de tus miedos y autodefensas. Sólo siendo consciente podrás evitarlos.

3.7. ¿Liebre o tortuga? Tiempo para ser felices

“Cierta día una liebre se burlaba de las cortas patas y la lentitud al caminar de una tortuga. Esta, sin inmutarse ni responder a la provocación, invitó a la liebre a una carrera para ver cuál de las dos llegaba antes a la meta.

La liebre, segura de su victoria, aceptó el reto. Ambas propusieron a la zorra, dada su fama de astuta, que hiciera de juez y supervisara la carrera.

Llegado el día, arrancaron las dos corredoras al mismo tiempo. Confiada en su libertad y ligereza, la liebre se paraba de vez en cuando para descansar y, a la vez, reírse de su rival. La tortuga, en cambio, nunca dejó de caminar y, con su paso lento pero constante, avanzaba a ritmo hacia la meta.

La liebre, en un exceso de confianza y relajación, se quedó dormida en una de sus paradas. Cuando despertó, se dirigió a toda velocidad hacia el objetivo. Sin embargo, la tortuga llegó antes a la meta, sin prisa pero sin pausa, sin correr, pero con perseverancia, obtuvo la merecida victoria”.



Moraleja:

- Los logros se obtienen a base de cuidado, diligencia, constancia y paciencia.
- Más vale la modestia y la perseverancia que el orgullo y la dejadez.
- No importa llegar primero, lo que importa es saber llegar.
- La soberbia, la prepotencia y el exceso de confianza puede provocar que no se alcancen los objetivos.
- No dejes para mañana lo que puedas hacer hoy.

José Luis Trechera en su libro “La sabiduría de la tortuga” presenta el *movimiento slow* como una alternativa a la enfermedad del tiempo. En la sociedad actual quizás no se sepa dónde vamos, pero la cuestión es ir deprisa y a pasos agigantados. Algunas características de este movimiento son (pp. 145-155):

- Desaceleración, serenidad y calma frente al vértigo de la obsesión de la velocidad porque así aumentamos la calidad de la vida.
- Establecimiento de prioridades y jerarquía de valores frente al viaje a ninguna parte.
- Todo tiene su tiempo justo y su ritmo. No se trata de reemplazar el culto a la velocidad por el culto a la lentitud, sino encontrar la medida del tiempo justo para cada cosa.

Este mismo autor (pp. 158ss.) propone el siguiente decálogo para los que quieren aprender a ejercitarse en este eslogan: “la calma es oro”:

1. Cambiar el reloj de la brújula: tener un norte claro.
2. Convertirse en el protagonista de su propia historia: poner los medios.
3. Aprender a conocerse: fortalezas y debilidades.
4. Saber priorizar: jerarquía de valores.
5. Saborear el *carpe diem*.
6. Saber perder el tiempo: ganar calidad de vida.
7. Darle tiempo al tiempo: la creatividad necesita tiempo.
8. Saber simplificar: soltar lastre.
9. Saber ser paciente y perseverante: ser proactivo y no reactivo.
10. Saber vivir: ser positivo y tener sentido del humor.

“Ningún viento es favorable para el hombre que no sabe a dónde va” (Séneca).



ACTIVIDADES

Actividad 1. *El tiempo como una oportunidad para ser feliz*

El siguiente ejercicio puede a clarificar el sentido de tu carrera. Al realizarlo, procura ceñirte a lo que haces en los últimos meses y lo que te gustaría hacer. Distribuye el porcentaje de tiempo que dedicas a los distintos ámbitos propuestos y calcula la diferencia total, sin tener en cuenta los signos positivos ni negativos. Si crees que falta alguno, puedes añadirlo.

ÁMBITOS	REALIDAD ACTUAL (%)	DESEOS (Lo que me gustaría) (%)	Diferencias (%)
Trabajo			
Familia/Comunidad			
Amigos			
Ocio y Tiempo Libre			
Cuidado personal: - Formación			



- Cuerpo			
- Mente			
- Espiritu			
Otro.....			
TOTAL (%)	100 %	100 %	%

¿Qué conclusiones sacas? ¿Qué desearías cambiar? ¿Dónde vas a sumar y restar tiempo? Si nuestra tarea más importante es procurar ser felices -“todos los hombres desean y buscan la felicidad” (Aristóteles)-, ¿cómo lograrlo? En un grupo, seguramente no habrá dos resultados idénticos porque somos diferentes. Luego el primer paso consiste en conocerse a uno mismo: ¿quién soy, dónde estoy, qué quiero?

Actividad 2. Análisis DAFO

La siguiente tabla completa la anterior y puede ayudar a elaborar tu planificación estratégica ante la vida.

MIS FORTALEZAS (puntos fuertes y potencialidades)	MIS DEBILIDADES (aspectos a mejorar o evitar)
MIS AMENAZAS (internas y externas, miedos, limitaciones)	MIS OPORTUNIDADES (apoyos, posibilidades de desarrollo)

3.8. Entre el *carpe diem* y el dominio personal

El refrán “no dejes para mañana lo que puedas hacer hoy” suele aplicarse a las tareas ordinarias, pero también debiera emplearse con ahínco a la decisión de gozar cada instante porque no sabemos si tendremos otra oportunidad: “Piensa que cada día, es, por sí solo, un vida” (Séneca). No es raro encontrar a algunas personas quejarse: “toda la vida trabajando y ¿para qué?, si no he sido feliz”. Hay que poner manos a la obra antes que se agrie el mosto de nuestra viña.

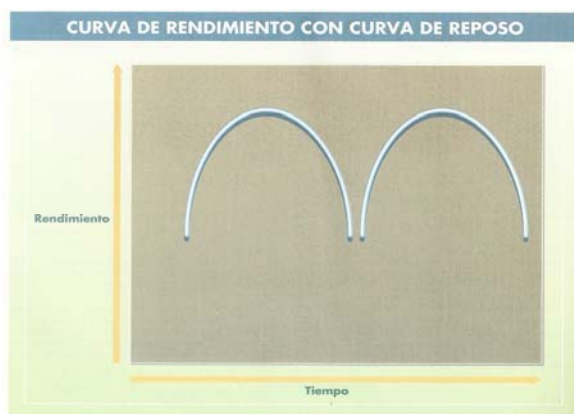
Todos hemos experimentado alguna vez momentos de relajación, de paz y de sosiego, en los que nos sentimos suspendidos por encima del tiempo..., y desearíamos permanecer así; pero, por desgracia, no son abundantes. Vivimos de prisa y corriendo, tratando de ganar tiempo al tiempo y olvidamos que la vida sólo se vive una vez, que hay que tratarla con cariño: una puesta de sol, un paseo por la naturaleza, la lectura de un libro, unas notas musicales, la caricia de la persona amada, una sonrisa... ¿Para qué tener más, poder más, correr más, consumir más? ¿Eres feliz? ¿Tu vida es de calidad?

Por *dominio personal*, Peter Senge entiende la “disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal”: “significa abordar la vida como una tarea creativa, vivirla desde una perspectiva creativa y no meramente reactiva” (pp. 181). Aquí aprendizaje no significa acumular información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos” (pp. 182). Es un proceso que dura toda la vida. Supone un conocimiento de lo que uno es y la realidad sistémica que le rodea y una visión de lo que le gustaría ser, lo cual demanda una “tensión creativa”, una actitud de compromiso y compasión consigo mismo y con el mundo que dura toda la vida. Supone un compromiso con la verdad, un compromiso por desvelar las fuerzas inconscientes o subconscientes que nos determinan, porque al final “la verdad os hará libres” (Jn., 8.32).

3.9. AUTOCONTROL EMOCIONAL, REPOSO Y RELAJACIÓN

Las jornadas muy prolongadas o muy tensas en trabajo reducen la eficacia.

Después de un descanso, el rendimiento retoma la línea ascendente, repitiendo una cursa similar a la anterior. Por término medio un directivo recibe interrupciones cada ocho minutos, lo que representa casi un 30% del tiempo que pasa en su despacho.



Es muy importante conocer cuándo se está cansado y qué sentimientos nos embargan, porque ellos influyen decisivamente en la realización de la tarea. Hay ciertos trabajos que necesitan tranquilidad y concentración. Es una buena idea dedicarse a las tareas rutinarias y tediosas cuando “no es mi día”, estoy nublado o no he dormido bien. Así resulta que, casi sin darte cuenta, has realizado un montón de cosas. Al día siguiente te alegrarás mucho.

3.10. Técnica del queso suizo

Ante prioridades abrumadoras, aplica la técnica “del queso suizo” (Suwiss Cheese Method) propuesta por Alan Klein. Consiste en hacer poco a poco “agujeros” a la tarea ingrata para debilitarla, dedicándole tiempos brevísimos, y de esta manera se irá adentrando y resolviendo el asunto.



3.11. Resiliencia y serendipia

La RESILIENCIA es un término adaptado del inglés “resiliency”. Podría traducirse como “resistencia psicológica” o capacidad para adaptarse a los cambios y soportar situaciones adversas. ¿Por qué Viktor Frankl era feliz mientras estaba en un campo de concentración? A. Maslow (1985) habla de un principio de “brecha continental” para describir el hecho de que el estrés separa a las personas en dos grupos: los que son demasiado débiles para soportarlo desde el principio y los que son suficientemente fuertes para enfrentarse a él, hasta el punto que, si salen adelante, se vuelven aún más fuertes.

La SERENDIPIA es una habilidad de resistencia de nivel avanzado por la que algunas personas son capaces de transformar las experiencias adversas de la vida en retos y resultados positivos. El origen de la palabra se debe a Walpole, quien en 1754 la definió como la capacidad para descubrir la buena suerte en accidentes y desgracias, basándose en la historia de “Las tres princesas de Serendip”, que descubrían cosas que no buscaban, por accidente o sagacidad. Ha sido popularizada por Al Siefert, director del *The Resilience Center*: <www.resiliencycenter.com>. En todo ello es necesario reforzar la confianza en sí mismo, la autoestima y el autoconcepto, la curiosidad, la esperanza y las expectativas, la sinergia, el autodomínio, la autodisciplina, la resistencia a la frustración y cuidar la salud.



ACTIVIDADES

Actividad 1. Haz un listado de personas que son fuertes ante la adversidad y otras que no lo son y siempre buscan excusas.

Actividad 2. Puntúa de 1-5 las siguientes frases: 1: muy poco; 5: muchísimo.

Ante una crisis o situación adversa, me crezco y busco soluciones.	
Habitualmente soy optimista. Creo que las dificultades son pasajeras y resolubles.	
Puedo tolerar niveles altos de incertidumbre y de ambigüedad.	
Me adapto con rapidez a las normas y a las situaciones nuevas.	
Tengo sentido del humor en la vida cotidiana y me río de mí mismo.	
Me recupero pronto de las pérdidas y los tropiezos.	
Confío en mí mismo y me aprecio.	
Soy inquieto y me gustan nuevas metas.	
Aprendo constantemente de la experiencia.	
Tengo habilidades para solucionar problemas de forma analítica, crítica y práctica.	
Soy eficaz y a menudo me piden que lidere proyectos.	
Soy flexible y me siento cómodo con los problemas. Soy optimista y pesimista,	



desinteresado e interesado, ángel y demonio, complejo al fin.	
Siempre soy yo, pero adapto mi comportamiento a las personas y las situaciones.	
Soy más eficaz cuando tengo autonomía que cuando tengo tareas fijas.	
Sé "leer" bien a las personas y confío en la intuición.	
Escucho activamente y tengo empatía. Tengo amigos a los que consulto y que me ayudan.	
No juzgo a las personas y soy capaz de trabajar con grupos heterogéneos.	
Soy fuerte y aguanto las adversidades.	
Me he hecho más fuerte a partir de experiencias difíciles.	
He transformado desgracias en buena suerte y me he beneficiado de las experiencias.	

BAREMACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Puntuación baja: <50 - consideras que la vida te viene dada. No manejas demasiado bien la presión ni aprendes de experiencias negativas. Eres muy susceptible a la crítica; a veces te sientes desamparado y desesperanzado.

Puntuaciones intermedias: 70-89 - Manejas bastante bien las situaciones adversas. 50-69 - Tienes un gran trecho para mejorar. Quizás te infravalores o seas muy modesto. Habría que averiguar la validez de tus resultados.

Puntuaciones elevadas > 90 - eres muy bueno para afrontar las dificultades con éxito.

"Si estás sentado junto a una chica rubia, dos horas pueden parecer dos minutos. Si estas sentado sobre una estufa caliente, dos minutos pueden parecer dos horas. Esto es la relatividad".

A. Einstein

BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA, J. M. (2006). *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*. Madrid: ESIC.
- ALLEN, D. (2006). *Organízate con eficacia*. Nueva York: Penguin.
- BAYES, R. (2007). *El reloj emocional. La gestión del tiempo interior*. Barcelona: Alienta.
- CARDONA, C. (1992). *Tiempo interior*. Barcelona: Seuba.
- CHAVARRÍA, M. A. (2007). *Controla tu tiempo, controla tu vida*. Madrid: ESIC.
- COVEY, V. S. (1995). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.
- DAMASIO, A. (1994). *El error de Descartes*. Barcelona: Crítica.
- HANDY, CH. (1986). *El futuro del trabajo humano*. Barcelona: Ariel.
- LAKEIN, A. (1974). *How to get control of your time and your live*. New York: New American Library.
- MASLOW, A. (1985). *Eupychian Management*, en Sielbert, pp. 8.
- PUCHOL, L. (2006). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Díaz de Santos.
- RIESCO, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- SIELBERT, A. (2007). *La resiliencia: construir en la adversidad*. Barcelona: Alienta.
- TRECHERA, J. L. (2007). *La sabiduría de la tortuga*. Córdoba: Almuzara.