

Índice:

- Prólogo.
- Como no tener miedo al miedo.
- ¿usamos eficazmente el tiempo?
- Comencemos.
- Ladrones de tiempo.
- El círculo del tiempo.
- Establecer prioridades.
- Las leyes de la gestión del tiempo.
- El sistema de planeación y gestión del tiempo.
- Por escrito y los dietarios.
- Características de un buen delegador/a.
- Acabar con las interrupciones.
- Fases de la reunión.
- Lo urgente frente a lo importante.
- Más ladrones de tiempo.
- Procrastinación
- Las tareas “gordas”. Tareas grandes y complejas.
- Hábitos para ser realmente efectivo.
- Sobre Covey.
- Asertividad.
- Inteligencia Emocional en la gestión del tiempo. Algunas técnicas de asertividad.
- Sobre Martín.

Prologo.

Se dice que el tiempo es un gran maestro; lo malo es que va matando a sus discípulos.

Héctor Berlioz

¡El tiempo es oro! Cuando usted gasta su dinero, calcula aproximadamente, sino con exactitud, cuánto va a costarle o a cuánto va a vender tal o cual producto; ¿Por qué no hacer lo mismo cuando del capital “tiempo” se trata?

“Encuentro fascinante que la mayoría de las personas planifican sus vacaciones con mucho más cuidado que sus vidas. Quizás eso se debe a que escapar es más fácil que cambiar.”

Jim Rohn

Nuestra vida cotidiana, personal o profesional, se convierte muy a menudo en una carrera de obstáculos para conseguir el tiempo que nos falta. Esta búsqueda ocasiona fatiga, cansancio, stress, insatisfacción y desanimo.

Para evitar estos males y gestionar bien nuestro tiempo, conviene distanciarse para reconocer aquello que si podemos dominar y de que manera hacerlo. Se trata del doble aprendizaje que propongo.

Conocer las herramientas para gestionar el tiempo y conocer los mejores consejos para una vida saludable.

La cuestión del tiempo puede plantearse de una forma muy extensa o más bien restringida.

Pero tanto si nos limitamos a la organización cotidiana y al corto plazo como si lo ampliamos a la vida privada y al largo plazo, una correcta “gestión” del tiempo permite a menudo un mejor “dominio” de las propias actividades.

Así pues el objetivo no será tanto “dominarlo” como “saber vivir con el”. Un simple matiz de vocabulario que implica un estado de ánimo diferente, algo por lo que el tiempo le recompensara.

Hay que insistir en que la gestión del tiempo invita a explorar muchos otros ámbitos. La organización de la empresa, las relaciones con el entorno, la motivación, la capacidad de dirigir un equipo, el stress.

Lo importante no es aprenderlo todo, sino todo lo contrario. Ir aprendiendo y utilizando las técnicas poco a poco para ir sacándole todo su jugo.

DE LO UNICO QUE SOMOS DUEÑOS ES DE NUESTRO TIEMPO.

Bonita frase para describir una verdad como un templo de grande. Además no existe la gestión del tiempo. No gestionamos el tiempo. Gestionamos lo que hacemos con el tiempo. Esa es la primera, o más bien la segunda máxima con la que quiero que se queden.

La primera y en la frente. Y además bien dada.
Normalmente perdemos unas tres horas de media al día.
Fíjese cómo suena lo siguiente:
Pierda una hora por la mañana... y estará buscándola todo el día.
Pierda un día... y lo echará de menos al final de la semana.
Pierda una semana... y notará que le falta a final de mes.
Pierda un mes... y lo estará reclamando cuando termine el año.
Pierda un año... y estará persiguiéndolo al final de su vida.

Pasarse diez o doce horas en la empresa «**trabajando duro**» no garantiza nada. Lo importante es sí durante ese tiempo se ha hecho lo que se tenía que hacer, la forma en que se ha trabajado, **y el resultado final que se ha obtenido.**

Es preferible hacer el trabajo adecuado, que hacer de manera adecuada algo que no se debería estar haciendo, ya sea porque no conduce al objetivo o incluso porque no forma parte de las competencias o funciones del puesto de trabajo.

La solución habitual es...

- Trabajar más horas.
- Trabajar más deprisa.
- Tanto una como otra solución nos llevarán a cometer errores imprevistos y al temido stress.

El stress no viene por las cosas que hemos solucionado, sino más bien por las que no hemos sido capaces de resolver: ¡lo que no acabamos acaba con nosotros! Stress es remordimiento de conciencia en muchos casos.

Es más importante elegir el destino correcto, que la velocidad con la que avanzamos. La tarea más importante que puede hacer en su vida es tomar el tiempo para determinar con claridad donde quiere llegar. Muchas personas pasan toda su vida corriendo, solo para darse cuenta al final que no era esa la dirección en la que deseaban ir. Tome ahora mismo el tiempo necesario para determinar con claridad cual quiere que sea su dirección en la vida.

Pues sí que continuamos bien. Otra en la frente.

Y hasta que no entendemos eso y sobre todo lo asimilemos no llegaremos NUNCA A gestionar “lo que hacemos con nuestro tiempo”. Podemos perder una hora y pasarnos después toda la jornada intentando recuperarla. Pero resulta del todo inútil andar buscando el tiempo que hemos perdido. No es posible rescatar un tiempo que ya forma parte del pasado.

Lo que sí debemos hacer es aprender la lección y tomar la decisión de aprovechar mejor el tiempo, tanto el presente como el futuro.

Eso es como el tema de los bocadillos...

Si ayer no me comí un bocadillo...aunque hoy me coma dos no significa nada. Bueno sí que significa. Significa que somos un “poco tontos” si queremos compensar la no ingesta del día anterior...además de engordar a lo tonto.

Creo que lo que he comentado es muy simple y no creo que merezca más explicación. El tiempo fluye. No para. TEMPUS FUGIT...

Además el tiempo es un recurso, aparte de ser lo que nos da la vida.

Lo más importante del tiempo es que es el recurso más equitativo y democrático que existe.

Todos tenemos 24 horas al día, 7 días a la semana y 28, 30 o 31 días según sea el mes en el que estemos.

El mismo tiempo que posee el pobre de la esquina o que el presidente de los estados unidos. Exactamente el mismo que nosotros. El mismo que todos y cada uno de nosotros.

Para todos un minuto tiene 60 segundos y una hora 60 minutos ó lo que es lo mismo 3600 segundos. Lo mismo. Más igualitario imposible.

Seguramente conocerán a personas que parece que disponen de más tiempo que nadie ya que son capaces de terminar todos sus asuntos dentro de su jornada, que no se quejan por la “falta de tiempo”, más bien falta de planificación y que son la envidia de muchas personas...

¿Es que sus días tienen 36 horas y sus minutos 100 segundos? Pues va a ser que no.

Formule con frecuencia la “pregunta de oro” de la administración del tiempo: ¿Cuál es el mejor modo de usar mí tiempo ahora mismo? Procure responder sinceramente a esta pregunta y tome acción en consecuencia. De este modo se garantizará estar realizando en cada momento aquello que contribuya más hacia el logro de sus mayores objetivos.

Además tengo una mala noticia. O más bien dos.

La primera es que la envidia es mala. Muy mala. Muy mala para el que la tiene, aunque yo sé que mis lectores no son de ese tipo de personas. Y segunda. La envidia es de tristes de la vida y aunque posiblemente algunos de mis lectores no sean precisamente unas castañuelas humanas, el resto sé que son fantásticos de la vida y que viven sus vidas por encima de la línea.

El secreto está en planificar. Es simple. Aunque para algunas personas nada fácil por lo que veo. Así que vamos a comenzar no quejándonos por ello. No nos quejemos y vamos a actuar.

Dice el viejo dicho que ante la **PREOCUPACIÓN OCUPACIÓN**, y a eso es a lo que va-

mos.

A decir verdad este libro corría peligro. La vida de este libro corría peligro antes de comenzarlo. Cuando decía que iba a escribir sobre la gestión del tiempo la gente me decía: Otro libro sobre el tiempo. Vaya rollo. A lo que yo le preguntaba. ¿Y tú como andas de tiempo?, a lo que casi todos me respondían: Muy mal. Es mi asignatura pendiente.

Menos mal que al final me decidí a escribirlo a ver si “esa asignatura pendiente” la aprobamos aunque un poco tarde.

Negocio no significa estar siempre muy ocupado. Ocupadísimo. La forma en que Vd. Invierte su tiempo es la clave no solo del éxito en los negocios sino también en su vida. Es el activo más valioso que tenemos.

Los americanos tienen una frase para eso y es la siguiente: **Business no significa BUSY-NESS... (Muy ocupado en ingles).**

La manera cómo usted invierte su tiempo es la clave del éxito en sus negocios...y en la vida.

Como verás el título del libro viene que ni pintado. En mi experiencia en el mundo de la empresa con cientos de empresarios, hay una frase que suena más que ninguna otra. “Soy un bombero. Me paso el día apagando fuegos. Voy de un lado para otro y... lo peor de todo, el día termina y parece que no he hecho nada. El tiempo se me fue. “ Creo que esas frases la habrán escuchado todos... unas veces porque otros la dicen y otras porque las dicen ustedes mismos.

Como comprenderán es un tema lo bastante importante como para no detenerse en el. No es un asunto baladí.

“quien no es capaz de gestionar bien su tiempo no es capaz de gestionar bien nada”.

Es muy cierto. Ya lo decía Peter Drucker y estoy totalmente de acuerdo con él. Para no estarlo vamos.

Este libro esta indicado para alcanzar el éxito a través de varias fases. También están las metas y objetivos y el manejo de su tiempo, que realmente no es otra cosa que el **“manejo de su vida”**. No es para tomárselo a la ligera.

Para que este libro le sea realmente útil, lo primero que quiero pedirle es que no rechace una idea, un concepto o un método porque sean desconocidos o no los recuerde usted. Tampoco desdeñe una idea, pregunta o método porque ya lo conoce o porque cree que no es necesario para usted o porque no hizo un seguimiento en su día.

No rechace un método si no lo ha probado durante el tiempo necesario para evaluar los resultados de su aplicación. Conocerlo es importante pero no suficiente.

Por ello le invito a tomarse el tiempo para reflexionar, diseñar su propio plan de crecimiento, ponerlo en práctica con total decisión y por supuesto a evaluar los resultados. Es inútil esperar cambios importantes en nuestras vidas si seguimos haciendo exactamente lo mismo de antes. Vamos, lo de siempre.

Recuerde, es necesario poner en práctica cambios positivos durante el tiempo mínimo necesario y evaluar los resultados de su aplicación. Ya sabe, el método de probar y medir.

Le recomiendo que lo haga de forma pausada, sin prisas, no por mucho correr va a llegar antes a la meta, tomándose el tiempo necesario para completar y responder a **TODAS LAS PREGUNTAS**, subrayando o resaltando lo que considere oportuno, haciendo anotaciones o escribiéndolas en un cuaderno adjunto.

No está hecho para una lectura rápida y para guardarlo en un cajón. Eso no cumpliría el propósito ni la función para lo que fue escrito. Una vez terminado, le recomiendo que vuelva a releerlo y vea lo subrayado.

Es bueno saber que las técnicas que producen resultados extraordinarios en unos no tienen ningún resultado para otras.

Es indispensable que cada uno identifique que cosas **SON PARA ELLOS** y, basados en ese conocimiento, impulsarnos en el camino hacia SU ÉXITO.

Hablaremos de los ladrones de tiempo, de sus métodos de uso del tiempo, si es que los tiene, de lo que es importante, urgente, prioritario o delegable...y de la asertividad que no nos confundamos con la mala educación.

También veremos la “procrastinación” que no es más que el hacer las cosas cuanto más tarde mejor. El ir “aplazando” tareas o bien porque no nos gustan o porque en nuestra cultura eso de, “si puedes hacerlo hoy déjalo mejor para mañana o para el mes que viene o para el año que viene”, nos viene que ni pintados. También de si somos tórtolas, alondras, búhos, etc.

Hablando de animales, esto me lleva a recordar una película llamada “Atrapados en el tiempo” con el subtítulo: El día de la marmota, en la que Bill Murray le toca vivir una y otra vez, una y otra vez el mismo día...

Que a partir de ahora sus días cambien y sean “más provechosos” Por cierto la película es muy buena. Se la recomiendo.

Y de la puntualidad que decimos ¡¡¡ Muchas personas son impuntuales. Para mí la impuntualidad ya no es solo una pérdida de tiempo. Sino una falta total y absoluta de

respeto hacia el otro. Hacia el que espera. Hacia esa persona que si ha sido puntual y a estado en dicha cita a su hora o incluso un poco antes.

Otro método interesante para el adecuado uso del tiempo, es el de escribir las tareas a realizar e irlas encarando una a una. Al concentrarnos en una sola tarea por vez, no sólo administramos bien el tiempo, sino que ganamos en eficiencia.

Los ejemplos claros de este principio pueden encontrarse hasta en el deporte. Por ejemplo: Los atletas exitosos saben que deben ejercer una práctica mental específica para funcionar al máximo de sus posibilidades.

Un golfista debe ocuparse de cada golpe por separado y no desconcentrarse a causa del gran error cometido en el hoyo anterior, que lo llevó a perder un golpe simple. Lo mismo se aplica a jugadores de tenis, quienes deben considerar cada jugada como una entidad totalmente diferente y hasta cierto punto aislada, sea un saque magistral, o una difícil jugada que le permitirá salvar un match point.

Si vivimos cada día como una entidad diferente, nos liberamos de los contratiempos del pasado y evitamos las atemorizantes expectativas del futuro. Esta fue la política que adoptó el explorador Robert Swann cuando encabezó la exitosa expedición al Polo Sur: “Para protegernos del desaliento”, escribió, “adoptamos una regla básica: cada día era considerado en forma totalmente separado y por sí mismo”.

Napoleón Bonaparte adjudicaba su increíble capacidad de trabajo basado en el siguiente argumento: “Cuando he terminado con un tema, cierro el compartimiento y abro otro, de manera que mis diversas tareas nunca se superponen y no me producen confusión ni fatiga”.

La regla más esencial para trabajar eficazmente es, pues, hacer cada cosa a su tiempo, a fondo, sin prisa y sin agitación. También de las reuniones. En ese caso ya no estamos “jugando” con el tiempo de una persona sino con el de muchas. Y así nos va. Al final he pensado que sería muy interesante y así lo sigo creyendo el hablar un poco sobre Inteligencia Emocional y sobre la asertividad.

¿Qué no sabes que es la asertividad? Triste. Muy triste.

No te preocupes. Al final del libro lo podrás leer. Solo decirte que la asertividad es la cualidad humana más deseada. Con eso se lo digo todo.

Saben esa frase que dice “el hombre es dueño de sus silencios pero esclavo de sus palabras”, pues en inteligencia emocional tengo un dicho que asevera lo siguiente: NO LLENES TU BOCA DE TRABAJO. LUEGO TENDRÁS QUE HACERLO. Aprende a decir que no.

Hay un tiempo para cada cosa y cada cosa a su tiempo y ya es hora de entrar en materia. No comencemos a “procrastinar” antes de tiempo.

Pues bueno, ya hemos “dedicado” el tiempo, o sea IVERTIDO QUE NO PERDIDO, el que teníamos asignado a la presentación.

Pues vamos al lio que se va el tío.

**“Si vives cada día como si fuera el último,
llegará un día en que estés en lo cierto.”**

¿Amas la vida? Pues si amas la vida no malgastes el tiempo, porque el tiempo es el bien del que está hecha la vida.”

Benjamín Franklin

Marzo de 2.013

P.D: El tiempo es un recurso limitado. Acepta el hecho de que simplemente no hay tiempo para todo. Por ello, es tremendamente importante centrarse en las tareas más importantes. Si siempre te enfocas en las cosas importantes, tanto a nivel personal como profesional, siempre estarás logrando el máximo impacto, ya que estarás usando tu tiempo de la manera más efectiva. ¡Pon siempre primero lo primero!

Y SOBRE TODO... A la hora de planificar piense siempre en resultados, nunca en tareas. Nunca se pregunte: ¿Qué tareas he de realizar hoy?, sino que la pregunta correcta es: ¿Qué resultados quiero conseguir hoy? Si enfoca en tareas, corre el riesgo de hacer cosas que no le acerquen a los resultados que desea conseguir. Por ello siempre ha de pensar en resultados, y en base a ellos, fijar después las tareas necesarias para materializarlos.

Dedicado a:

A todas aquellas personas que me siguen, leen mis artículos, libros, asisten a mis desayunos, conferencias, cursos de formación.

A todos mis alumnos y personas interesadas en los temas que trato y sobre los que escribo. Ellos son el autentico motor que me hace trabajar cada vez más y con más ahínco.

Muchas gracias por estar ahí.

Dirigido y aprenderá:

A TODO EL MUNDO QUE QUIERA MANEJAR MEJOR SU TIEMPO. A TODOS.

El tiempo que disponemos al día es el mismo para todos nosotros: 24 horas. Sin embargo, hay personas que son capaces de completar muchas tareas en este periodo de tiempo y otras, siempre les **falta tiempo**. ¿Dónde está la diferencia?, muy probablemente, la principal diferencia es cómo **gestionan el tiempo** unas y otras.

El punto de partida para la **gestión eficaz del tiempo** es tener los objetivos bien identificados y asignar un tiempo todos los días a tareas orientadas al logro de estas metas.

En estas sesiones vamos a profundizar en el método, proceso y herramientas que nos van a ayudar a **gestionar el tiempo** de una forma más productiva.

Los lectores al finalizar el LIBRO serán capaces de:

Conocer la evolución de la gestión del tiempo e identificar en qué fase nos encontramos nosotros.

Comprender el modelo de los cuatro cuadrantes y diferenciar las tareas urgentes y las importantes.

Desarrollar un método para la gestión eficaz del tiempo, el proceso desde que nos llega la información y debemos darle un tratamiento hasta el momento de dar por terminada la ejecución de la tarea.

Planificar y programar su tiempo alineados con los objetivos a corto, medio y largo plazo.

Utilizar herramientas que facilitan una gestión del tiempo eficaz.

Mejorar su gestión del tiempo identificando sus dificultades al gestionar el tiempo y aplicando técnicas y hábitos eficaces.

Identificar un plan de acción individual para mejorar su capacidad para **gestionar** el tiempo y lograr los objetivos establecidos.

Los contenidos de este libro de gestión eficaz del tiempo están dirigidos a las siguientes personas:

A todo el mundo y particularmente a:

Directivos de empresas que quieran revisar y mejorar la gestión de su tiempo, nuevos líderes que necesitan conocer método y herramientas para gestionar eficazmente el tiempo y profesionales interesados en conocer cómo conseguir una gestión eficaz del tiempo.

Antes de comenzar este libro me gustaría leyese un artículo el cual hace bastante que lo escribí. Hace tiempo pero no por ello ha perdido validez. Sigue y seguirá estando vigente siempre. Trata sobre nuestra mente, sobre el cambio y sobre los miedos. Quiero que lo lean antes de seguir. No se lo salten. En el verán que toso tenemos miedos. Y uno de ellos es al cambio.

Yo quiero que cambien para bien. Si algo quieren hacer **HÁGANLO**.

El viejo dicho de si siempre haces lo mismo siempre conseguirás lo mismo es cierto. Si no están sacándole “provecho a su tiempo” cambien.

Ese es el motivo por el cual quiero que lo lean. Seguramente les dará que pensar. Es el viejo dicho que dice que “cuando cambias tu manera de ver las cosas, las cosas cambian de forma”.

COMO NO TENER MIEDO AL MIEDO

Lo que de verdad es cierto, una de las verdades irrefutables es que todos tenemos cien mil millones de neuronas. Al menos eso dicen. Me imagino que alguien las habrá contado, aunque realmente son demasiadas.

Si, digo demasiadas para el poco uso, o mejor dicho mal uso que hacemos de ellas.

Sé que estamos en tiempos de crisis, de incertidumbre, de cambios, de movimientos y cuantos nombres le queramos dar a la situación que estamos viviendo, o a todas las situaciones que estamos viviendo o nos quedan por vivir. Tantas como personas la están sufriendo. Se les podrían poner nombres y apellidos.

El miedo puede ser bueno o malo, puede ser nuestro aliado o nuestro peor enemigo. Puede llegar a ser paralizante e incluso mortal. Antes de entrar en materia me gustaría hacer una diferenciación entre dos tipos de miedos: los que “suceden” y los que necesitan una “acción”.

Los que suceden son: miedo al envejecimiento, a la muerte, al abandono de los hijos a la guerra etc.

Y sobre los que nosotros si podemos actuar. No solo sobre ellos sino en ellos: tomar decisiones, volver a estudiar, cambiar de trabajo, cometer un error, hablar en público, etc.

Es normal que tengamos miedo en situaciones de nuestra vida. Es un método de defensa ante situaciones nuevas ó estresantes.

¿Pero que es el miedo? Definémoslo: El miedo o temor es una emoción caracterizada por un intenso sentimiento habitualmente desagradable, provocado por la percepción de un peligro, real o supuesto, presente o futuro. Es una emoción primaria que se deriva de la aversión natural al riesgo o la amenaza, y se manifiesta tanto en los animales como en el ser humano.

En el mercado laboral hacia más de catorce años que no se escuchaban despidos masivos, que se creaba empleo, que llevábamos una vida estupenda y BOOM... de buenas a primeras vemos como todo se tambalea, como se destruye empleo, amigos que han sido despedidos, familiares que están preocupados por su trabajo, nadie compra por temor a lo que pueda pasar y... pasamos de un extremo a otro de una

forma no solo rápida sino explosiva. Casi sin darnos cuenta. Como los cambios estacionales de Sevilla, del calor al frío de un día para otro. Del verano al invierno en veinticuatro horas.

Un día nuestro piso costaba 300.000 euros y nos lo quitaban de las manos y al poco... nadie lo quiere y no podemos venderlo. Solo son ladrillos pero al banco no le cuentas milongas. "Que la cosa esta muy mal pero usted tiene un crédito que hay que pagar". De creer que somos ricos a la casi pobreza y un futuro incierto laboral y personal.

Hablaba de las neuronas en un principio, esas que alguien había contado, porque ellas pueden ser ovejas asustadas o un ejército bien preparado y pertrechado.

NUESTRO MEJOR ALIADA: LA MENTE

Es curioso como la mente procesa los datos. La mente humana tiene dos partes fundamentales. La parte consciente y la parte inconsciente. Lo que con frecuencia no advertimos, o no conocemos o no sabemos, o no nos interesa o no queremos saber o no nos hemos preocupado de saber es que somos como pensamos. Me explicaré.

La consciencia toma todas las decisiones y el inconsciente adopta las disposiciones. La conciencia determina "el que" y la conciencia determina "el cómo". Dicho de otra manera, todos recibimos de la vida lo que esperamos recibir. Lo repito, **TODOS RECIBIMOS DE LA VIDA LO QUE ESPERAMOS RECIBIR**". Si esperamos mucho recibimos mucho. Si esperamos poco recibiremos poco. Si no ponemos ningún "que" en nuestra conciencia, el inconsciente queda libre y no tiene que preocuparse en disponer como.

Siempre que corremos un riesgo y entramos en un territorio poco familiar ó nos colocamos en el mundo de una manera nueva, experimentamos miedo. Muy a menudo ese miedo impide que progreseemos en nuestras vidas. El secreto consiste en sentir el miedo y hacerlo de todos modos.

Lo que realmente es emocionante de utilizar nuestra mente con sabiduría es que podemos eliminar todas las excusas. Excusas obviamente inventadas por nuestros miedos. Lo único que importa es como empleamos la mente indicándole a la conciencia lo que queremos hacer.

En otras palabras. El cambio no es más que la energía vital expresada como fenómeno natural en el mundo físico (¿quién fue el primero en decir "la naturaleza es dinámica, no estática"?). Para los humanos, el cambio se produce a cada momento, ya que continuamente creamos vida a partir de nuestros pensamientos a medida que van fluyendo uno tras otro.

¿Hasta dónde le gustaría llegar? ¿A quién le gustaría conocer?

Piense en las respuestas e imagínese que no tiene ningún tipo de miedo. Quizá quiera conocer a alguna persona. No tiene que ser famosa. Puede ser alguien que ve a menudo. Alguien que le interesa. Imagínese hablando con esa persona. Imagine todo lo que conseguiría con esa **ACCIÓN**. ¿Lo ve? Fantástico verdad.

Ahora imagine que no hace nada y se queda como está. ¿Que ha conseguido? Pues nada. La respuesta es muy sencilla. ¿Que prefiere? ¿Algo ó nada? Ó quizá prefiere la desazón de imaginárselo pero sin llegar a actuar. Sino son compatibles no ocurre nada. Lo hizo y ya está.

¿Le gusta la incertidumbre? A mí realmente no. Prefiero actuar. Todo lo demás son excusas. Somos expertos en eso.

Objetivos: Piénselo y diga en voz alta lo que quiere. Grábelo en su mente.

¿Qué quiero? ¿Qué debo hacer realmente para conseguirlo?

He dicho hacer. ACTUAR.

“SI SIGUES HACIENDO LO MISMO SOLO OBTENDRÁS MAS DE LO MISMO”

“LOCURA ES PENSAR QUE CONSEGUIRAS RESULTADOS DIFERENTES HACIENDO LO MISMO DE SIEMPRE.”

Los objetivos son como imanes. Nos atraen hacia ellos. Nos ponen a trabajar y sobre todo... ponen al inconsciente de nuestra parte. Pero cuidado. El inconsciente es muy astuto. Como vea que existen resquicios, alguna duda por pequeña que sea pondrá en marcha sus mecanismos de defensa y puede que nos haga olvidar eso que con tanta firmeza queríamos. Un día queríamos perder 10 kg. y al día siguiente el día a día nos come y nos hemos olvidado de ello. Como comentábamos antes, del verano al invierno en un día.

Anotar:

Por eso debemos repetirlos en voz alta y sobre todo anotarlos.

Un viejo dicho que yo aplico incesantemente es que **“LO QUE NO ESTA ESCRITO NO EXISTE”**. El hecho de anotarlos nos incita a la acción. Es un paso concreto. Le dice al inconsciente que estamos en ello, que hemos empezado a trabajar, que no broreamos y que queremos alcanzar nuestro objetivo. **UN VIAJE DE MIL KILOMETROS COMIENZA CON EL PRIMER PASO**. Totalmente cierto.

Quando escribimos un objetivo empeñamos nuestra mente y todo nuestro ser en conseguirlo. Es más fácil olvidar un objetivo que “solo es una idea”. No algo que está escrito. Además al escribirlo enviamos un mensaje a nuestra mente, si esa que nos lo ha hecho olvidar, además nos **RECRIMINARA QUE NO SOMOS CAPACES DE NADA. QUE NO VALEMOS PARA NADA**. Es curioso el funcionamiento. Nosotros queremos

una cosa, ella nos dice que no, ó nos pone trabas continuamente y cuando consigue que lo olvidemos nos dice que vaya tela. Nos recrimina que no somos capaces. Habrase visto...

Pero todavía es más curioso. ¿Por qué realmente nos asusta el cambio? No entraré en este artículo porque casi daría para escribir un libro, pero ¿porque nos asustamos?

Todos cambiamos. Ahora somos diferentes a como éramos hace un año, hace dos o incluso hace una semana. A veces miro fotos de cuando era más joven y casi no me reconozco. No físicamente, emocionalmente, etc. He cambiado. Como todos. Todo cambia, nada perdura. Solo perdura el cambio.

Si me gustaría que no se dejase engañar por su mente. Usted puede con ella. Puede con todo. Solo tiene que hacerlo. No lo intente. Hágalo. Piense en lo que quiere conseguir. En lo que quiere tener y apúntelo.

Cuaderno de objetivos:

Pienso que muchas veces el problema no es que deseemos mucho. Es que deseamos demasiado poco.

Yo tengo un cuaderno de objetivos. Bastantes objetivos y siempre los tengo en mente. Es un cuaderno "CAMBIANTE". Y dale con el cambio. ¡Ya cambian hasta los cuadernos! Cambiante en el sentido que cada vez quiero más cosas. Y no solo cosas materiales. Espirituales, de crecimiento interior, de conocer, de viajar, DE CRECER, DE MEJORAR COMO PERSONA, COMO PADRE...

EL PENSAMIENTO GRANDE ATRAE GRANDES RESULTADO. EL PENSAMIENTO MEDIOCRE ATRAE RESULTADOS MEDIOCRES.

Ya yai. Seguro que están pensando. Si si... nos quiere vender la moto, seguro. Créanme que no. Hasta hace poco trabajaba por cuenta ajena. Hacia lo mismo que hago ahora con un sueldo fijo, estabilidad, etc.

Y decidí, que locura, emprender por mi cuenta. Lo pensé, lo maduré, lo planifiqué y...actué. Como verán soy totalmente consecuente con lo que digo. ¿PERO EN ESTOS TIEMPOS? ¡CON LA QUE ESTA CAYENDO!

Por supuesto que lo medité. Por supuesto que tuve miedo. Pero convertí a mi cerebro en mi aliado. Puse mis cien mil millones de neuronas a trabajar como un autentico ejercito en un solo objetivo. Mi futuro.

No es fácil. Lo sé. Incluso algunos dirán que es una locura. Me lo dijeron. ¡Realmente pensamos que somos capaces de llegar a la Luna. De viajar hasta lo más profundo de los océanos y no somos capaces de cambiar! ¡De encontrar un em-

pleo! ¡De adelgazar! ¡De dejar de fumar!

Somos mucho más fuertes de lo que realmente pensamos. Solo nos hemos acostumbrado a la comodidad. Nos hemos vuelto cómodos. Puede que sea eso. Recuerdo una entrevista que leí hace un tiempo en la que le decían a un empresario de éxito que lo que tenía era mucha suerte, a lo que él respondió: “Sí. Y la verdad es que cuanto más trabajo más suerte tengo”

No era suerte. Solo trabajo. Y planificación. Y superar sus miedos.

¿Qué ocurre? ¿El puede y los demás no? o ¿quizá pensamos que no somos lo suficientemente buenos para conseguirlo? Posiblemente si no hubiese sido por esta “transición” o “cambio” hubiese seguido como estaba.

Pero se despertó en mi ese GIGANTE INTERIOR que todos llevamos y lo seguí. No sólo lo seguí sino que lo alimente hasta llegar a lo que soy ahora. Pero todavía digo más. No solo a lo que soy. Sino en lo que me convertiré. En lo que son ya no solo mis sueños sino mis objetivos de vida ó créanme que moriré en el intento. Hasta las últimas consecuencias. Debemos ser conscientes que todo conlleva un riesgo, pero debemos luchar por lo que realmente queremos.

¡Ah! ¡Por cierto! Por si aún no se lo he dicho soy coach personal y empresarial y se de lo que hablo.

Todos y Cada uno de nosotros tenemos los increíbles recursos de nuestra mente. Como hemos dicho se obtiene lo que se espera obtener.

Las únicas preguntas son: ¿Qué quiere usted? ¿Qué espera de si mismo? Piense y actúe. Pero sobre todo actúe. Como dijo el filósofo entre actuar y no actuar elija actuar.

“Si lo hace y no le sale bien le quedara la experiencia. Si no lo hace solo le quedara el remordimiento”

Y por último recuerde: Hace tiempo alguien me dijo cuando le comente que me había equivocado en unas acciones que hice, que no me había equivocado lo suficiente, a lo que le respondí ¿Qué quieres decir?

Es muy sencillo respondió él. Si te equivocas mucho significa que lo intentas mucho, que luchas, que no te das por vencido. No solo que adquieres experiencia para no volver a equivocarte en lo mismo. Te está permitido equivocarte en otras cosas. Pero actúa. Significa que quieres crecer, que no te das por vencido. Recuerda a Edison cuando le recriminaban que había fracasado mil veces antes de conseguir la bombilla. A lo que él decía,

“yo no he fracasado mil veces. Solo he conseguido saber mil veces como no enciende una bombilla”

Busquen en su interior y despierten al gigante. Pónganle el “despertador”. Que realmente haga su trabajo. Para eso está. Yo lo hice. Y se nota el “cambio”. Se sentirán mejor. Más despiertos. Más felices. Por favor piensen y mediten pero sobre todo actúen. **ACTUEN SIEMPRE.**

¿Usamos eficazmente el tiempo?

El día es excesivamente largo para quien no lo sabe apreciar y emplear.
Johann W. Goethe.

Le propongo un cuestionario de autoevaluación que pretende profundizar en su gestión personal del tiempo. Su contenido le ayudará a aproximarse a algunos aspectos relevantes sobre la forma en que lo administra.

Cuestionario

• Rodee con un círculo: No (0) / A veces (1) / Habitualmente (2) / Sí (3). No AV H Sí

1. Soy plenamente consciente de a qué dedico mi tiempo diariamente.	0	1	2	3
2. Registro por escrito mis metas y objetivos personales y profesionales.	0	1	2	3
3. Dedico periódicamente algún tiempo a reflexionar sobre el futuro.	0	1	2	3
4. Suelo anticipar y realizar previsiones.	0	1	2	3
5. Planifico y programo mi trabajo por escrito.	0	1	2	3
6. Llevo siempre la agenda conmigo y la consulto habitualmente.	0	1	2	3
7. Reviso a diario la programación de mi tiempo y mis actividades.	0	1	2	3
8. Me marco plazos para realizar las tareas y posteriormente los cumpla.	0	1	2	3
9. Tengo claramente establecidas mis prioridades.	0	1	2	3
10. Sé identificar las actividades críticas que determinan los resultados.	0	1	2	3
11. Voy abordando las tareas por orden, según su importancia.	0	1	2	3
12. Me concentro con facilidad.	0	1	2	3
13. Evito las interrupciones, o acorto en lo posible su duración.	0	1	2	3
14. Reservo un tiempo diario para trabajar sin ser interrumpido.	0	1	2	3
15. Durante mi tiempo libre me relajo, aparco los problemas y las preocupaciones.	0	1	2	3
16. Aprovecho las horas de sueño para descansar lo suficiente.	0	1	2	3
17. Intento respetar escrupulosamente el tiempo de los demás.	0	1	2	3
18. Casi siempre llego con puntualidad a las citas.	0	1	2	3
19. Aprovecho los tiempos de espera, los viajes y los desplazamientos.	0	1	2	3
20. Tomo decisiones con facilidad.	0	1	2	3
21. Paso a la acción.	0	1	2	3
22. Resuelvo los asuntos en el momento, evitando aplazarlos.	0	1	2	3
23. Termino las tareas; procuro evitar dejarlas a medias.	0	1	2	3
24. Realizo un trabajo de calidad sin llegar a caer en el perfeccionismo.	0	1	2	3
26. Delego algunas actividades en otras personas.	0	1	2	3
25. No tengo dificultad para decir «no» cuando es necesario.	0	1	2	3
27. Organizo y coloco cada cosa en su lugar, y las encuentro con facilidad.	0	1	2	3
28. Dispongo de un sistema de archivo y localizo rápidamente los documentos.	0	1	2	3
29. Tengo organizado mi material de trabajo y mi escritorio.	0	1	2	3
30. Dispongo de suficiente tiempo para dedicarlo a mi familia, amistades, ocio.	0	1	2	3
Puntuación total:				

La necesidad de mejorar la gestión del tiempo será tanto mayor cuanto menor sea la puntuación que ha obtenido.

Menos de 30 puntos indica que hay muchos e importantes aspectos que mejorar en su relación con el tiempo.

Una puntuación superior a 60 muestra una administración del tiempo bastante adecuada.

Las puntuaciones cercanas a 90 son características de las personas que no sólo han tomado conciencia de la importancia de gestionar su tiempo de un modo eficaz, sino que además lo llevan a la práctica de forma sistemática.

Comencemos.

“El tiempo que huye no puede ser recuperado (Fugit irrepara rabile tempus).”

Virgilio

- **La mente humana trata a una nueva idea de la misma forma que el cuerpo trata a una proteína extraña.** La rechaza.

El principal ingrediente del éxito. Tu Actitud

Aquí vamos a hablar de los dos tipos de personas que existen en función con su relación con el tiempo y con la vida.

REACTIVO

- Reacciona ante los sucesos.
- Vive al día (de ayer)
- Dedicar mucho tiempo a dar solución a lo que no previó.
- Apaga fuegos.

Prioridad: Lo Urgente

Este es el típico bombero que se pasa el día apagando fuegos, el que hablamos al principio. Lo peor y más triste es que normalmente el ser humano no aprende de sus errores, y además como somos expertos en excusas al final no hace absolutamente nada, por lo que se pasa el día con la manguera de un sitio para otro. O mejor dicho, “perdiendo el tiempo de un sitio para otro”. Y posiblemente el de los demás.

PROACTIVO

- Se anticipa a los sucesos.
- Es previsor.
- Dedicar mucho tiempo a la planeación.
- Evita incendios.

Prioridad: Lo Importante

¿Cuál es usted?

Como coach de negocios soy bastante preguntón, y de hecho este libro tiene bastantes preguntas.

Preguntas no para darle quebraderos de cabeza... o sí. La verdad es que si quiero que le duela la cabeza. Lo bueno es que le dolerá solo una vez. Si hace lo que aquí se indica y se aplica el cuento como decimos en Andalucía, posiblemente no vuelva a dolerle.

Ya estará inmunizado y el tiempo y de los demás, recuerde que no vivimos solos y que siempre estamos interactuando con el tiempo de otras personas, de nuestro equipo, de nuestros clientes, de nuestra familia, de nuestros amigos...y la vida transcurrirá mejor o no en función de cómo lo gestionemos.

Como ya he dicho somos seres temporales y esa temporalidad no es posible no solo por el tiempo que nos envuelve sino por la gestión del mismo.

Pero, ¿que es el tiempo?

Pues es, lo que está pasando aquí mientras nos hacemos esta pregunta.

● **O, es aquello que transcurre mientras nosotros nos dedicamos a hacer planes sobre ello. O en muchos casos a perderlo sin ningún plan. Y ese es el plan.**

Aquí enumero algunas frases que utilizamos en nuestra gestión del tiempo:

Tiempo perdido: «El que transcurre sin hacer nada provechoso o sin obtener ningún adelanto en la cosa de que se trata».

Acomodarse al tiempo: «Conformarse con lo que sucede o con lo que permiten la ocasión o las circunstancias».

A tiempo: «En el momento oportuno, cuando todavía no es tarde».

Con tiempo: «Anticipadamente, sin premura, con desahogo».

Dar tiempo al tiempo: «Esperar la oportunidad o coyuntura para algo».

Ganar tiempo: «Darse prisa, no perder momento».

Gastar el tiempo: «Perder el tiempo».

Hacer tiempo: «Entretenerse esperando que llegue el momento oportuno para algo».

Matar el tiempo: «Ocuparse en algo, para que el tiempo se le haga más corto».

Pasar el tiempo: «Estar ocioso o entretenido en cosas fútiles o de mera distracción».

Perder el tiempo: «No aprovecharse de él, o dejar de ejecutar en él lo que podía o debía. Trabajar en vano».

Tomarse tiempo: «Dejar para más adelante lo que ha de hacer, a fin de asegurar el acierto».

Al tiempo: «Expresión para manifestar el convencimiento de que los sucesos futuros demostrarán la verdad de lo que se afirma, relata o anuncia».

Aquellas cosas a las que dedicamos nuestro tiempo son en realidad a las que estamos asignando nuestra vida.

El concepto tiempo guarda tal similitud y paralelismo con el concepto vida que en ocasiones se puede sustituir uno por otro, sin alterar significativamente el sentido de la frase.

Esperanza de vida. Esperanza de más tiempo para vivirlo.

Dejar pasar la vida. Dejar pasar el tiempo.

De toda la vida. Desde hace mucho tiempo.

En la vida. Nunca, en ningún momento antes.

De por vida. Para siempre, para todo el tiempo.

Tener siete vidas equivale a tener siete oportunidades. Y eso es precisamente el tiempo: una oportunidad.

La vida también lo es.

Necesitamos utilizarlo hasta para mejorar su gestión. Si no tenemos tiempo para dedicarlo a cómo aprender a administrarlo de un modo eficaz, al final no dispondremos de tiempo para casi nada.

EL LEÑADOR:

En cierta ocasión, un caminante que paseaba por el bosque se encontró con un leñador que estaba en mitad de una explanada, rodeado de una gran cantidad de troncos que, poco a poco y con gran esfuerzo, iba serrando manualmente con su sierra de mano.

El caminante se quedó un momento observando cómo trabajaba el leñador, y el enorme esfuerzo que estaba realizando.

Prestó atención a su forma de serrar y se dio cuenta de un detalle que le llamó la atención. Los dientes de la sierra que estaba utilizando estaban romos. Se decidió a acercarse a saludar al leñador: Buenos días, señor. Veo que es usted un trabajador infatigable. ¿Tiene mucho trabajo?

No se lo puede usted ni imaginar. Eche un vistazo alrededor...

He visto la sierra que está usted utilizando. Y me he fijado en que tanto el filo como los picos parecen bastante despuntados. Tal vez sería bueno que se detuviese un momento para afilar la sierra...

¡Pero qué dice! ¿Qué pare de serrar? ¿Es que no ha visto la enorme cantidad de troncos que tengo que terminar de cortar hoy?

El caminante prosiguió su marcha pensativo:

Tal vez todos deberíamos dedicar algún tiempo a preparar nuestras herramientas antes de ponernos a trabajar.

Antes de proseguir con la lectura de este libro, quiero que se dedique a responder a las preguntas que siguen.

Como saben mis lectores mis libros o sistemas son auténticos libros de trabajo. De nada sirve leer un libro, incluso leerlo muchas veces si no aplica una sola idea o lo que es más importante, no se concientia de lo realmente importante. Y eso se consigue pensando, escribiendo y analizando con las preguntas adecuadas.

EJERCICIO 1: ¿QUÉ ES LO QUE FUNCIONA?

Contesta las siguientes preguntas con todas las respuestas que se te ocurran:

Da igual lo ocupado que esté, siempre tengo tiempo para
Tengo mis metas muy claras en cuanto al
Tengo bastante claro lo que tardo en
Jamás ando con dilaciones acerca de.....
Nunca me retraso en.....
No tengo problema en hacer deporte cuando
No me cuesta trabajar en un proyecto difícil cuando.....
Siempre me tomo un tiempo de transición entre
Es fácil decir que no cuando.....
Cumplir con una fecha límite es fácil cuando
Estoy feliz cuando
Las cosas que no me cuesta delegar son

ABRAHAM LINCOLM.

**SI TUVIERA OCHO HORAS PARA TALAR UN ARBOL.
UTILIZARIA SEIS EN AFILAR EL HACHA.**

Ejemplos:

- No importa lo ocupada que esté, siempre encuentro tiempo para leer a mis hijos por la noche, limpiar la cocina, ver nuevos clientes, enviar facturas, etc “
- Tengo mis metas muy claras en cuanto a mis hijos, mi trabajo, mi matrimonio etc.
- Nunca me retraso en una cita con un cliente, una cena, ir al cine, el médico etc
- Tengo bastante claro lo que tardo en andar al trabajo, vestirme, afeitarme, hacer la cena etc.
- Jamás ando con dilaciones acerca de la hipoteca, la cena, darle de comer al bebé.

- No tengo problema en hacer deporte cuando acabo de levantarme, estoy de vacaciones, veo la tele.
- Siempre me tomo un tiempo de transición entre el trabajo y la casa.
- Es fácil decir que no a ser voluntario, a mi suegra, a que me exijan algo irrazonable.
- Cumplir con una fecha límite es fácil cuando estoy bajo presión, cuando se trata de dinero etc.
- Estoy feliz cuando hago surf, estoy en el jardín, bailo etc.
- Las cosas que no me cuesta delegar son la colada, sacar la basura, etc.

EJERCICIO 2: ¿QUE ES LO QUE NO FUNCIONA?

Contesta las siguientes preguntas con todas las respuestas que se te ocurran

Nunca tengo tiempo para

Me paso demasiado tiempo

No tengo ninguna meta fija

Una cosa que me gustaría hacer todos los días es

- No tengo problema en hacer deporte cuando acabo de levantarme, estoy de vacaciones, veo la tele.
- Siempre me tomo un tiempo de transición entre el trabajo y la casa.
- Es fácil decir que no a ser voluntario, a mi suegra, a que me exijan algo irrazonable.
- Cumplir con una fecha límite es fácil cuando estoy bajo presión, cuando se trata de dinero etc.
- Estoy feliz cuando hago surf, estoy en el jardín, bailo etc.
- Las cosas que no me cuesta delegar son la colada, sacar la basura, etc.

Posibles respuestas

-Nunca dispongo del tiempo suficiente para ver mis amigos, relajarme, contestar a mis llamadas, mirar nuevos negocios, etc

-Me paso demasiado tiempo, en mis reuniones de trabajo, contestando a mis emails, etc.

-No tengo metas fijas en cuanto a mi vida personal, mi trabajo etc

2ª Parte: Rodea con un círculo las respuestas que encajan para ti. Luego piensa en otras posibles respuestas claves para el manejar el tiempo.

Cuando me falta energía, suelo:

Cambiar de actividad

Hacer deporte

Estirarme

Escuchar música

Revisar mis metas

Mirar las fotos de un ser querido

Beber un vaso de agua

Hacer una siesta

Comer algo

Tomarme una pausa

Llamar a un amigo

Planificar algo divertido

Otros

EJERCICIO 4: IDENTIFICA LAS FUENTES Y LOS CICLOS DE ENERGÍA

Me gusta hacer por la mañana

Me gusta hacer por la mañana

Me gusta hacer por la tarde

Me gusta hacer por la tarde/noche

No me gusta hacer por la tarde/noche

Me gusta hacer por la noche

No me gusta hacer por la noche

Tus preferencias a la hora de manejar el tiempo.
Rodea con un circulo tus preferencias.
La mayoría del tiempo prefiero...

Trabajar solo/a us trabajar en equipo

Hacer deporte solo/a us hacer deporte en equipo

Relajarme solo/a us relajarme con mis amigos

Concentrarme a corto plazo us concentrarme a largo plazo

Centrar la atención en una sola cosa... us hacer varias cosas a la vez

Una agenda repleta us una agenda libre

Planificado y predecible us sorpresas y espontaneidad

Fechas limite a corto plazo us fechas limite a largo plazo

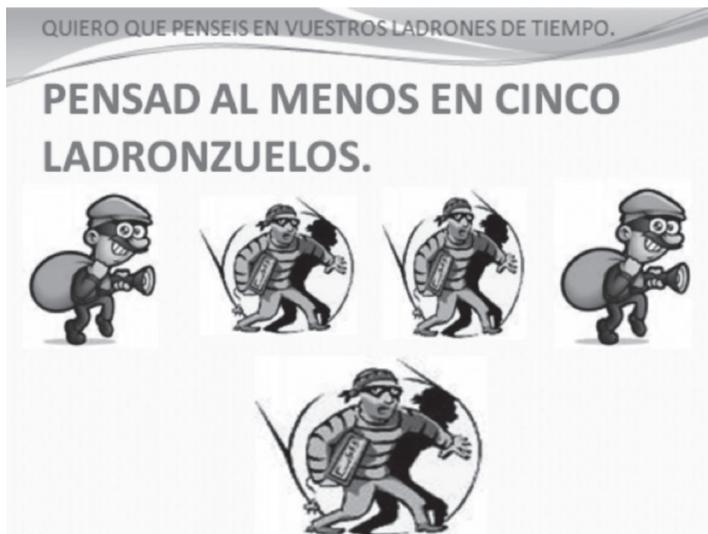
Analizar las cosas despacio ustomar decisiones rápidas

Trabajar en silencio..... us trabajar con música y ruido

La luz tenue usla luz fuerte

Ladrones de tiempo

“El tiempo es más valioso que el dinero. Usted puede conseguir más dinero, pero no más tiempo.



No reste importancia a los pequeños ladrones del tiempo que diariamente hacen que malgaste pequeños periodos de tiempo. Esas pérdidas que aparentemente son insignificantes suponen a lo largo de los años miles de horas malgastadas, que podrían haberse dedicado a otras tareas mucho más importantes.

Tal y como dice la imagen, ahora quiero que penséis y escribáis al menos cinco ladrones de tiempo. Pueden ser personas. Pueden ser actividades que hacéis. Si me gustaría que no solo lo circunscribierais al trabajo, sino también a vuestra vida personal. Al menos cinco de cada una de ellas. Una vez escritos por favor pensad en ello. Aquí comenzamos con la toma de conciencia.

Si nos roban...

- Si nos roban dinero o algún objeto material, cabe la posibilidad de que podamos rescatarlo. Sin embargo, cuando nos quitan nuestro tiempo no tenemos posibilidad alguna de recuperarlo.
- Creo firmemente que nos somos conscientes de ello. Si realmente lo fuésemos no lo estaríamos malgastando.

Hay un ejercicio que me gustaría que hicieran. Se dice que de media perdemos unas tres horas de media al día. Piensa en cuanto tiempo pierdes al día. En desplazamientos, en reuniones sin fin. Ahora que has pensado al día, multiplícalo por un año. Si por un año.

¿Qué te da? Seguramente un disparate. Muchos días seguramente que has dejado de vivir.

No existen “los bancos de tiempo”.

No podemos transferir tiempo de una vida a otra.

Tampoco podemos comprarlo ni venderlo.

Tampoco podemos almacenarlo.

El tiempo se utiliza o no.

Una persona que ha sido secuestrada y permanece en cautiverio durante un cierto período de tiempo, aparte del considerable daño psicológico, ha sufrido la pérdida irreparable de una parte de su vida que nadie podrá devolverle.

Podemos perder una hora y pasarnos después toda la jornada intentando recuperarla. Pero resulta del todo inútil andar buscando el tiempo que hemos perdido. No es posible rescatar un tiempo que ya forma parte del pasado. Lo que sí debemos hacer es aprender la lección y tomar la decisión de aprovechar mejor el tiempo, tanto el presente como el futuro.

Características del tiempo.

- Es un recurso.
- **Atípico.** Es diferente a todos los recursos que el hombre está acostumbrado a manejar.
- **Equitativo.** Cada persona recibe EXACTAMENTE, las mismas 24 HORAS al inicio de cada jornada.
- **INELÁSTICO.** El tiempo no puede guardarse, dar ni pedir prestado ni venderse.
- **INDISPENSABLE.** Sin tiempo no hay vida.
- **INSUSTITUIBLE.** No puede canjearse por ningún otro.
- **INEXORABLE.** De momento sabemos que el tiempo fluye en un solo sentido, y todo lo que podemos hacer es utilizarlo de la mejor manera posible.

Uso del tiempo en nuestra cultura.

Una diferenciación muy importante que nos diferencia de otras culturas es la sensación de escasez de tiempo. Ese recurso natural, limitado y democrático que siempre nos parece insuficiente.

Esta demostrado que el uso del tiempo es lo que distingue claramente a los triunfadores. Personas que saben invertir su tiempo en lo que realmente quieren conseguir. El problema es muy simple. No hay tiempo para realizar todo lo que nos encargan, todas nuestras obligaciones, y al final entramos en un círculo vicioso de querer hacer más cosas y más deprisa. Con lo que siempre tenemos cosas pendientes. Y casi siempre a costa de “nuestro propio tiempo personal”.



- Según Peter Drucker la clave del éxito es el modo en que administra su tiempo. **Según el, quien no sabe administrar su tiempo no sabe administrar nada.** Realmente lo que acaba contando no es lo que se ha trabajado sino lo que se ha conseguido. **O sea, los resultados.**

Lo que entendemos por la frase “pérdida de tiempo” depende de la interpretación del dueño de ese tiempo. Normalmente perdemos unas tres horas de media al día. Debemos analizar que actividades, objetivos y en consecuencia programar nuestro tiempo.

La solución habitual es...

- Trabajar más horas.
- Trabajar más deprisa.
- Tanto una como otra solución nos llevaran a cometer errores, imprevistos y al temido stress.

El cansancio y el rendimiento.

Según estudios realizados sobre el rendimiento, este adopta la forma de una línea ondulada, en el que el máximo y el mínimo se dan al principio y final de la jornada, y al principio y al final de la semana.

Según el tipo de personalidad varía la línea descrita anteriormente. Los “búhos” son personas de despertar lento, pero que tardan en sentir sueño por la noche.

Por el contrario “las alondras” se despiertan con suma facilidad y entran muy rápidamente en fase de alto rendimiento, pero que van descendiendo hasta sentir sueño a una hora temprana.

El día.

- Si mediante una organización del día, en base a la curva de rendimiento, utiliza las leyes naturales de su organismo, aumentará de forma importante su productividad, sin tomar grandes medidas o hacer grandes variaciones.

- La realización de una tarea complicada y difícil, que precisa de mucha concentración, resulta mucho más fácil por la mañana que durante el período de rendimiento mínimo, cuando uno debe esforzarse dos y hasta tres veces más.
- Sin lugar a dudas, trabajar largo tiempo e intensamente es contraproducente, ya que disminuye la concentración y la capacidad de rendimiento, produciéndose errores. Haga pausas, no considerándolas como una pérdida de tiempo, sino como una recarga de energía.

El círculo del tiempo

“Algo dominará y algo se someterá. “O manejas tu día o el día te maneja a ti.”



Vamos a fijarnos con detenimiento en el dibujo de la parte superior. En él vemos varios círculos concéntricos. Son las diferentes zonas en las que estamos inmersos en la gestión del tiempo a lo largo del día. De cada día.

Comenzamos con lo no urgente y no importante. O sea. La distracción. El responder a mails de amigos en el tiempo de trabajo. Leer en internet la prensa, los resultados de futbol, etc.

Sigue lo urgente y no importante.

El llamado desorden. El orden es vital en nuestras vidas.

El saber donde esta cada cosa. El tener en la mesa solo lo que necesitamos.

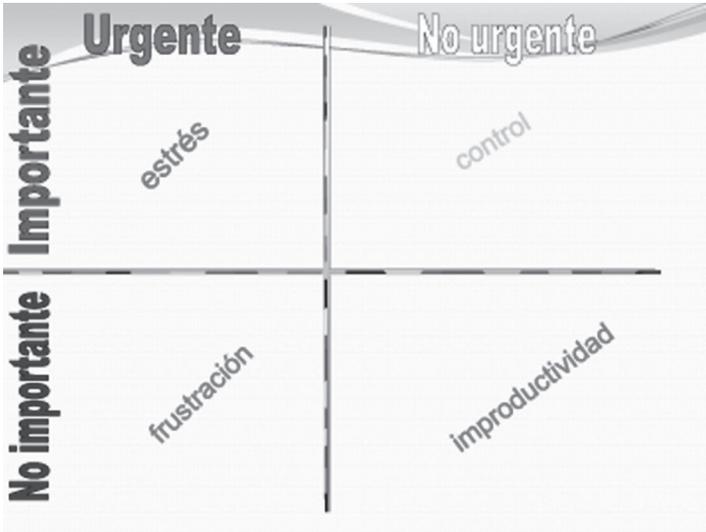
Existe un dicho que dice que lo que utilizamos es inversamente proporcional a la distancia en la que se encuentra.

Lo típico de ver a personas en sus despachos con “demasiados papeles en la mesa”. Con un sinfín de carpetas todas amontonadas. Parece que da sensación de actividad y de ocupación.

Luego está lo urgente e importante. Por ejemplo aquel presupuesto que tenemos que entregar “hoy” y por no ser personas ordenadas no lo recordábamos y aho-

ra ¿Qué? ¿Dónde estaban las medidas para realizarlo? ¿Y mis anotaciones? ¿Y los datos del cliente? No me va a dar tiempo. Siempre igualiiii

Por último la zona productiva. Lo que realmente no es urgente pero si importante. Ahí es donde debemos estar el máximo de tiempo posible. En la diana del círculo.



En este dibujo de arriba vemos en que se traducen los diferentes cuadrantes en los que estemos en cada momento del tiempo.

En los siguientes dibujos vemos como algo que en principio no tenía más importancia, se va convirtiendo en algo importante hasta que se convierte en urgente.

Vemos el caso de un coche al que le comienza a chirriar una correa. Algo muy usual en los coches. En principio nada del otro mundo. La escuchamos y decimos “bueno. De aquí hasta que se rompa van a pasar meses. Total, es solo un pequeño ruidito. Una molestia auditiva y poco más”. El tiempo sigue transcurriendo y el “chirriar” va a más.



Pero seguimos sin darle importancia ya que las cosas, “las cosas malas” solo le ocurren a los demás y nunca a uno mismo.

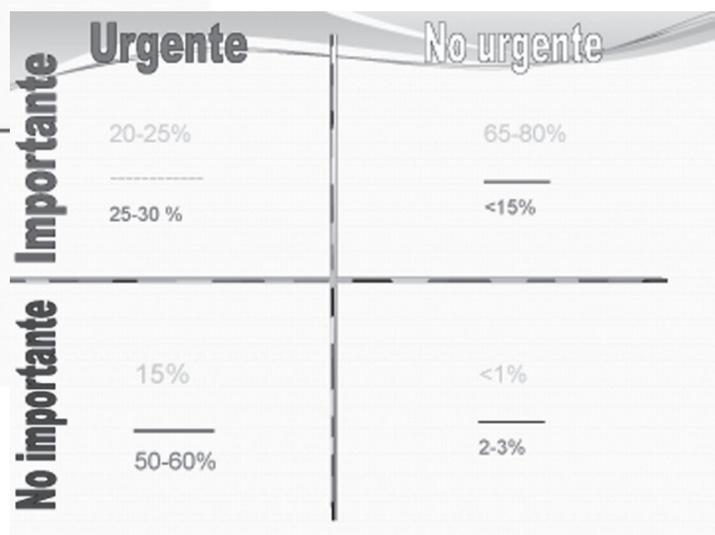
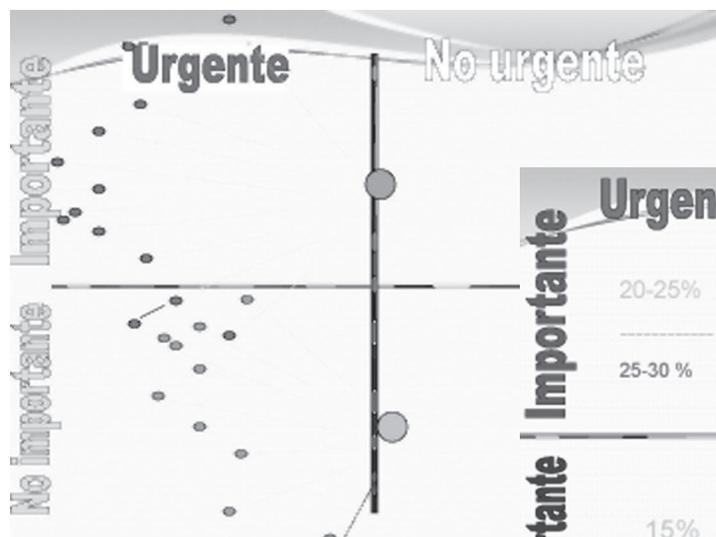


Y la correa sigue chirriando...



Hasta que llega el día en que la correa se rompe. Y aquello que en un principio nos hubiese costado poco tiempo y dinero se convierte en un autentico problema. De tiempo y de dinero. Pero así somos en muchas ocasiones.

LO QUE PUEDAS HACER HOY MEJOR HAZLO EL MES QUE VIENE.



Establecer prioridades.

“No confundas movimiento con productividad y logros. Es fácil fingir estar ocupado. La pregunta es: ¿ocupado haciendo qué?”

Ventajas de establecer prioridades.

- Al establecer un orden de prioridades en la ejecución de sus tareas se asegura usted:
- El trabajar primeramente sólo en las tareas importantes o necesarias.
- El realizar las tareas también en caso dado según la urgencia de las mismas.
- El concentrarse cada vez sólo en una tarea.
- El solucionar de una forma más efectiva las tareas en el tiempo prefijado.
- El lograr las metas fijadas de la mejor manera posible en tales circunstancias.
- El desligarse de todas aquellas tareas que puedan ser realizadas por otras personas delegando en ellas su realización.
- El haber resuelto al final de un periodo de planificación (una jornada de trabajo, por ejemplo) al menos las cosas más importantes.
- El no dejar sin concluir las tareas por las que usted y su capacidad de trabajo serán evaluados.

Tareas A, B, C. o poner los patitos en fila.

- Las tareas A son los más importantes cometidos de un directivo. Únicamente pueden ser llevadas a cabo por la persona en cuestión, bien ella sola o en colaboración con un equipo responsable (no delegables), y son del máximo valor para el cumplimiento de la función encomendada.
- Las tareas B son, por lo general, tareas importantes y también delegables.
- Las tareas C son las de menor valor para el cumplimiento de una función, si bien son las que consumen la mayor parte del tiempo que dedicamos a nuestro trabajo (trabajos rutinarios, papeleo, lecturas, teléfono, actas, correspondencia, otros trabajos administrativos, etc.).
- Naturalmente, un análisis ABC no significa preocuparse solamente de las tareas A y renunciar total y absolutamente a las C, sino más bien ordenar todas ellas en una relación equilibrada según su importancia, estableciendo las prioridades de dichas actividades.

Más sobre A, B, C.

- La mejor manera de que funcione bien en la práctica el análisis ABC es si usted:
- Planifica sólo 1 o 2 tareas A por día (3 horas aproximadamente)
- Prevé otras 2 o 3 tareas B (1 hora aproximadamente)
- Reserva el resto del tiempo (45 minutos aproximadamente) para tareas C

- De esta manera dirige usted de una forma activa el curso de su trabajo, se concentrará siempre en las cosas esenciales y evitará conflictos y stress innecesario.
- Muchos prefieren, sin embargo, hacer las cosas de verdad (orientación hacia la actividad) que hacer las verdaderas cosas (orientación hacia el objetivo).
- Si así logra usted sus objetivos del día y a pesar de interferencias e imprevistos aún dispone usted de tiempo, entonces podrá decidir cómo y en qué quiere emplearlo.

La trampa de la actividad.

Un hábito bastante extendido, es la sacralización del esfuerzo.

¿Qué es eso?

- El pan se gana con el sudor de la frente.
- Se ha de parir con dolor.
- El trabajo debe estar lleno de esfuerzo, casi de sufrimiento.
- Suele ser muy habitual cuando nos han sorprendido reflexionando o pensando en algo que automáticamente iniciamos cualquier actividad para dar la impresión de actividad.
- Lo malo es que la actividad se acaba convirtiendo en una trampa. Se sabe lo que se hace pero no para que se hace. Algo parecido al conejito de Blanca Nieves. Mucha prisa y mucho hacer para nada.

¿Eficiencia o eficacia?

- La eficiencia consiste en hacer bien lo que se hace y al menor coste posible. Ya sea dinero o tiempo.
- La persona eficaz hace lo que debe hacer. Tiene en mente los resultados que quiere alcanzar.
- La eficiencia se centra en el método.
- La eficacia en el fin.

Para empezar...

Al que madruga, Dios le ayuda" (Refrán)

Para empezar.

- Generalmente se trata siempre del mismo problema: falta de sueño, prisas, un desayuno incompleto tomado de cualquier manera en la oficina; semejante comienzo puede fácilmente malograr el día! Concédase tiempo por la mañana para:
 - Un agradable despertar.
 - Un agradable desayuno en familia.
 - Unos cuidados e higiene personal beneficiosos.
 - Un viaje a la oficina relajante y sin prisas.

Para empezar...

- Comience su jornada generando una inercia positiva. Termine algo importante al principio del día que le aporte un sentimiento de realización a lo largo de todo el

resto de la jornada. Comience siempre generando un impulso de inercia positiva, y de este modo será mucho más sencillo incrementar la cantidad y la calidad de los resultados que obtiene en la vida.

- Para mantener una actitud positiva frente al nuevo día, debería seguir tres reglas:
- Cada día realizar una tarea que le satisfaga.
- Cada día realizar una tarea que le acerque a sus metas personales.
- Cada día realizar una actividad diferente a su trabajo habitual (deporte, familia, hobby, etc.).
- Antes de lanzarse a su trabajo debería plantearse el día con tranquilidad.
- Repasar una vez más el plan del día (**programado la noche anterior**) en relación a la importancia y dificultad de las obligaciones y metas fijadas para ese día.
- Conseguir la preparación adecuada y establecer las bases para las tareas difíciles obligaciones tipo A).

Para terminar...

- Antes de salir del despacho, oficina o de su casa, debería finalizar el día tranquilamente y plantearse íntimamente la vuelta a casa, la noche y el tiempo libre:
- Comparar los deberes del día en relación a las metas alcanzadas.
- Examinar qué trabajos no pudieron realizarse, los cuales deberán solucionarse al día siguiente.
- Planificar el día siguiente. De esta manera, se ahorrará durante la noche (antes de irse a dormir) una sensación de intranquilidad, lo cual le repercutirá nuevamente mañana en el sentido de concienciarse de una actitud positiva ante la vida, planteándose qué calidad y qué valor tuvo el día para usted.
- Cree el hábito de volver a dejar las cosas en su sitio cuando las haya terminado de utilizar. Al final del día ordene su lugar de trabajo y devuelva cada documento a su lugar. De este modo mejorará su efectividad y todo estará listo para comenzar a pleno rendimiento en la próxima jornada.
- Pensar cómo le gustaría pasar la noche. Muchos llegan a casa por la noche, después del trabajo, sin haber pensado cómo aumentar su satisfacción y conseguir una base para una buena noche.

Las leyes de la Gestión del Tiempo.

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

Gestión del tiempo

- **Principio de Pareto** (regla 80/20):
Los elementos críticos de cualquier actividad forman solamente una minoría.
- **Ley de Parkinson:**
El trabajo se extiende para ocupar todo el tiempo que necesita para su realización.
- **Principio de interrupción:**
El tiempo necesario para completar una tarea crece en proporción con el número de interrupciones.
- **Planificación a corto y largo plazo**
Programar o realizar una tarea a largo plazo implica mucho más dificultades que una tarea a corto plazo.
- **Valor de una tarea en función del tiempo**
El valor de una tarea no crece proporcionalmente con el tiempo dedicado. Sigue una curva de S.

Más leyes.

- Las 3 leyes de Acosta.

1ª ley. El tiempo que requiere una tarea crece cuando la interrumpimos y reanudamos.

2ª ley. Para una tarea corta siempre hay un minuto. Para una larga nunca hay tiempo.

3ª ley. Lo perfecto rara vez resulta rentable.

- Veamos un ejemplo: al principio evoluciona el valor de la tarea al ir dedicándole tiempo.
- En una segunda etapa aparece un valor cada vez mayor de nuestro trabajo. Pero llega un momento en que a un determinado aumento de tiempo no se corresponde con el valor de lo realizado.
- La última parte de la curva es lo que se denomina “**perfeccionismo**”. El producto es cada vez mejor, pero esta mejora suele ser muy poco rentable. Lo típica frase de que lo perfecto es enemigo de lo rentable.

Le pondré un ejemplo.

Imagínese que usted ha decidido un fin de semana invertir parte de su tiempo en lavar su coche a mano: Antes de empezar a hacer nada usted dedica un tiempo a realizar los preparativos: coloca el coche en el lugar adecuado, va en busca de los utensilios necesarios, se pone alguna ropa más apropiada, coloca la manguera o algunos cubos de agua. En estas operaciones invierte un tiempo que, sin embargo, no representa mejora alguna en lo que a la limpieza del coche se refiere. El vehículo aún no ha recibido una sola gota de agua.

A continuación, o bien coge la manguera si dispone de ella o empieza a echar cubos de agua sobre el coche. Imagínese que accidentalmente, por algún motivo, tuviese que detener la tarea en ese momento y dejar el coche tal y como está.

Podría comprobar que el aspecto que presenta ahora es incluso más sucio que si no hubiese hecho nada. El valor de la tarea no sólo no ha crecido, sino que incluso puede disminuir.

Viendo el resultado parece razonable pensar que habría sido mejor no haber hecho nada.

Si continúa normalmente con su tarea, enjabonando y aclarando las diferentes partes del coche, su actividad comenzará a cobrar cada vez más valor. Hasta que llegará un determinado momento en el que el vehículo presentará un aspecto exterior pulcro y limpio, a ojos de la mayoría de las personas que pudiesen verlo.

Imagínese que, no conforme con eso, usted decide enjabonarlo de nuevo, seguir fro-tando y aclararlo una segunda vez, para que el coche quede mucho más limpio.

Tal vez usted tenga la impresión —y seguro que la certeza personal— de que es así, pero probablemente la mayoría de las personas no llegarían a reparar en esa mejora. ¿Se ha incrementado el valor de la tarea? Lo ha conseguido en un porcentaje mínimo, pero piense por un momento el elevado coste que ha supuesto, la cantidad de tiempo que ha tenido que invertir en la misma, para el escaso rendimiento que ha obtenido.

Siguiendo con el ejemplo.

La primera fase que hemos descrito incluye actividades que son necesarias. Sin embargo, dado que se trata de preparativos que no aportan valor real a la tarea, debemos invertir en ellos la menor cantidad posible de tiempo. El gasto excesivo de tiempo en estas actividades, aunque sean necesarias, lo podemos considerar como despilfarro.

La descripción de la segunda etapa nos muestra que, si abandonamos la tarea prematuramente una vez comenzada, el resultado obtenido puede ser incluso peor. En ese caso se obtiene un resultado que podríamos calificar de chapuza.

Fases.

En la mayoría de los casos no encontramos esta reducción en la valoración del resultado obtenido, que en el ejemplo propuesto ha llegado a arrojar un valor negativo. Normalmente, una vez iniciada la tarea el valor de la misma suele empezar a

crecer directamente y a adquirir una cuantía positiva. En general, dibuja una curva ascendente que arroja un menor incremento al principio y, posteriormente, un crecimiento más acusado según va avanzando la tarea.

En la tercera fase, según progresa la actividad, se llega hasta un nivel elevado de eficacia. El tiempo invertido ha dado sus frutos, y se obtiene un buen resultado. La cercanía entre la línea que marca el valor de la actividad real y la hipotética línea de eficacia proporcional marca el momento óptimo en el que se podría dar la tarea por finalizada.

Terminando.

La cuarta y última fase nos muestra que se pueden mejorar algunos detalles que elevan un poco más la calidad final. A partir de ese momento se empieza a derrochar tiempo innecesariamente, en busca de una perfección que generalmente sólo es valorada por la persona que realiza el trabajo.

Deja de tratar de ser un perfeccionista. Siempre es posible hacerlo todo un poco mejor. Pero generalmente llega un momento en el que la pérdida de tiempo que supone mejorar algo todavía más, no merece en absoluto la pena. Realiza un trabajo extraordinario, pero no persigas la perfección absoluta porque ésta no existe, y en el proceso perderás cantidades muy valiosas de tu tiempo.

También tiene otra alternativa. Tenga en cuenta el tiempo total que le ha llevado realizar la tarea, y valore si es más rentable llevar el coche a un túnel de lavado automático. En pocos minutos y por un precio bastante razonable, el coche puede quedar impecable. Eso supone tiempo libre para usted.

Las 3 leyes Murphy.

- 1ª ley. Nada es tan sencillo como parece al principio.
- 2ª ley. Todo lleva más tiempo que el que se pensó en un principio.
- 3ª ley.

SI ALGO PUEDE IR MAL IRA MAL.

20% del cliente o género nos da el 80% de la venta.

20% de fallos de producción origina el 80% de los desperfectos.

20% del periódico contiene el 80% de las noticias.

20% del tiempo de la entrevista proporciona el 80% de las conclusiones.

20% del trabajo de mesa posibilita el 80% del éxito en el trabajo.

Enfoque orientado a objetivos.

Una de las razones más frecuentes de fracaso es la ausencia de objetivos o de objetivos no bien diseñados.

Las cosas no suceden solas. Suceden porque nosotros hacemos que sucedan. Una de las diferencias entre el triunfador y el que no lo es, es que al primero no le importa hacer cosas que no le gusten siempre y cuando lo acerquen hacia su objetivo. La mayoría de las personas no se preocupan de sus objetivos. Simplemente reacciona a lo que ocurre cada día, a las presiones de la gente que nos rodea, etc.

El Secreto de los Bloques de Trabajo

SEMANA TIPO POR BLOQUES		Los Cachuchas que tengo que manejar, de manera regular					
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
07:00							
07:30							
08:00							
08:30							
09:00							
09:30							
10:00							
10:30							
11:00							
11:30							
12:00							
12:30							
13:00							
13:30							
14:00							
14:30							
15:00							
15:30							
16:00							
16:30							
17:00							
17:30							
18:00							
18:30							
19:00							
19:30							
20:00							
20:30							
21:00							
21:30							

Características de los objetivos.

- **Propios.** Nadie lucha por los objetivos de otros.
- **Concretos y específicos.** Un objetivo no es perder peso. Es perder tantos kgm en un período de tiempo.
- **Pocos pero importantes.** Si fuesen demasiados se restarían importancia.
- **Compatibles entre sí.**
- **Alcanzables.** Pero con alguna dificultad. Lo fácil no motiva.
- **Cuantificables.** Para su seguimiento.
- **Pero sobre todo...**



El poder de planificar por escrito



MEJORATE y Martín Arivals
copyright 2011 by Openmind all rights reserved

mejorate

Algunos números.

- Las personas que lo hacen por escrito solo suponen el 3% y eso supone el 98% de la riqueza.
- En cuanto a los objetivos verbales son de un 27%.
- Y... los que pertenecen a ni escritos ni verbales... ni nada suponen el 70%.
- EL 3% SUPONE UN 98%.

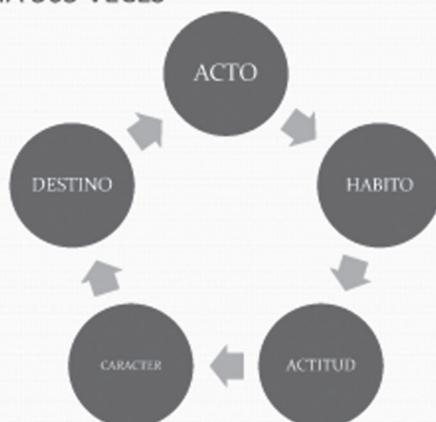
• HACER MÁS CON MENOS

MEJORATE y Martín Arivals
copyright 2011 by Openmind all rights reserved

mejorate

**”Siembra un acto
y cosecharás un
hábito. Siembra un
hábito y cosecharás
un carácter. Siembra
un carácter y
cosecharás un
destino”
(CHARLES READE
1814-1884)**

SIEMBRE UN HABITO...Y VIVA 365 DIAS Y NO UN
SOLO DIA 365 VECES



MEJORATE y Martín Arivals
copyright 2011 by Openmind all rights reserved

El sistema de planeación y control del tiempo.

Secuencia.

“Emplea el 80% de tu tiempo pensando en las oportunidades de mañana, en lugar de pensar en los problemas de ayer.”

Brian Tracy

1. Haz un listado de todas las actividades que tengas pendientes, completo y detallado.
2. Clasifícalas por prioridad, en A, B y C. Usa tu mejor criterio gerencial y apóyate en el análisis de su importancia y urgencia.
3. Todas las actividades con prioridad C, o NO se hacen o se delegan.
4. El 50%, por lo menos de las actividades con prioridad B, se delegan.
5. El resto de actividades que te quedan (las A y algunas B), divídelas en tareas -aquellas que no tienen fecha límite de cumplimiento y citas- aquellas que sí la tienen.

Pasarse diez o doce horas en la empresa **«trabajando duro»** no garantiza nada. Lo importante es sí durante ese tiempo se ha hecho lo que se tenía que hacer, la forma en que se ha trabajado, y el resultado final que se ha obtenido.

Es preferible hacer el trabajo adecuado, que hacer de manera adecuada algo que no se debería estar haciendo, ya sea porque no conduce al objetivo o incluso porque no forma parte de las competencias o funciones del puesto de trabajo.

Para empezar.

- De entrada debemos tener claros nuestros objetivos y valorar la importancia de la actividad que vamos a realizar.
- El trabajo bien hecho suele ser fruto de un elevado nivel de compromiso e implicación personal con la tarea. Es necesario identificar, conocer y clarificar cuáles son los elementos críticos, los que resultan clave de cara al resultado final.
- Antes de abordar una actividad debemos haber realizado una planificación previa. Tenemos que contar con una previsión de cómo van a transcurrir las cosas durante el desarrollo de la actividad, y establecer con precisión la fecha en la que se va a concluir.
- Hay que abordar la tarea con decisión, seguir un procedimiento adecuado, y tener continuamente presente la dirección y el objetivo que perseguimos.
- Debemos procurar un máximo de concentración en aquello que hagamos, lo que implica en muchos casos acabar con las constantes interrupciones que conducen a la dispersión y a la comisión de errores.

Seguimos.

- El trabajo debe hacerse bien a la primera, de modo que no sea necesario invertir tiempo posteriormente en corregir fallos y errores, o incluso en tener que repetir de nuevo la tarea.
- Hay que buscar un nivel óptimo de calidad. Eso implica prestar atención a los detalles, pero evitando caer en la trampa del perfeccionismo.
- Evite dejar el trabajo a medio hacer. Termínelo. Y hágalo, además, intentando ajustarse al plazo que tenía previsto.

Bien a la primera.

- En el continuo que va de la chapuza hasta el perfeccionismo observamos a menudo que las personas muestran actitudes y comportamientos que les acercan más a uno u otro polo. Por un lado están las que se pierden en la búsqueda de «lo perfecto», y por otro, las que dan por bueno un trabajo «a medio hacer».
- Sin embargo, en ocasiones nos encontramos ante una situación que resulta paradójica. La misma persona se muestra perfeccionista en unas ocasiones y chapucera en otras. Aunque parezca contradictoria se da con más frecuencia de lo que podríamos imaginar.

Este tipo de personas generalmente se muestran:

- Detallistas, esmeradas y minuciosas en tareas triviales, de poca relevancia, normalmente sencillas y que exigen poco tiempo.
- Descuidadas, imperfectas y chapuceras en tareas muy importantes, de cierta complejidad y en las que es necesario trabajar durante períodos de tiempo más prolongados.

Escribirlos.

- El más importante principio de la planificación es la escritura:
- Los planes del tiempo que sólo se tienen “en la cabeza” pierden en panorámica (“desaparecen de la vista y de la cabeza”) y se desechan más fácilmente.
- Los planes de trabajo escritos significan una descarga de trabajo para la memoria.
- Un plan fijado por escrito tiene el efecto psicológico de una auto-motivación para el trabajo. Sus actividades para dominar y vencer las tareas diarias serán más orientadas hacia el objetivo marcado y tenderán a la consecución precisa de las mismas.
- Ello hará que se distraiga menos (concentración), solucionando de esta forma antes las tareas propuestas, que sin una línea directriz fija como la que representa un dietario.
- Controlando los resultados del día no olvida usted lo que aún le queda por solucionar (pasar a otro día).
- Aparte de todo esto, usted puede aumentar sus éxitos, ya que con la planificación diaria puede calcular mejor el tiempo perdido y, por ejemplo, planificar de una forma más realista el tiempo para imprevistos.
- Los dietarios escritos, coleccionados en un ordenador especial, representan automáticamente una

Por escrito... y los dietarios.

No basta con ir al río y querer pescar peces, hay que llevar también una red” (Sabiduría china).

El buen manager...

- El buen gerente es también un buen gerente de su tiempo. Es el que ha conseguido dominar de tal manera sus actividades, que tiene tiempo para lo fundamental.

El secreto del Éxito de muchos metodistas del trabajo y manager del tiempo consiste en la utilización diaria de una «herramienta» de trabajo personal con cuya ayuda se logra:

- Tener una visión de conjunto sobre todas las tareas a realizar,
- Planificar todos los proyectos, fechas y actividades de una forma sistemática, concreta y coordinada,
- Organizar y controlar su tramitación y seguimiento.
- El dietario (en formato papel o electrónico), representa una herramienta de trabajo, orden y autodisciplina. Otras denominaciones son: cuaderno de trabajo, cuaderno de planificación y éxito, dietario del éxito, dietario de la suerte, sistema de planificación del tiempo, etc.

Un dietario es algo más que un calendario de fechas que nos sirva para recordar plazos y fecha el verdadero dietario contiene además: listas de actividades, prioridades, duraciones, metas y objetivos, etc., que uno mismo tenga que resolver o quiera delegar:

- El dietario es por lo general un cuaderno de anillas, práctico, con hojas sueltas para quitar y poner y que al mismo tiempo es: calendario de fechas y entrevistas, dietario, cuaderno de apuntes, instrumento de planificación, recordatorio, registro de direcciones, herramienta de consulta, archivo de ideas, registro telefónico y herramienta de control.

Como acompañante personal permanente que es, también es recordatorio escrito, oficina y despacho móvil, y mini banco de datos.

- El dietario es la parte más importante y práctica de un sistema de planificación del tiempo coherente, es decir, el almacén de trabajo personal con todos los planes de trabajo y tiempo, formularios y listas de chequeo, precisos en nuestra labor diaria.
- El dietario contribuye al logro de una planificación personal y exitosa de nuestro tiempo y objetivos, y también a aprovechar mejor nuestro valioso tiempo. Hace real el principio de planificación del tiempo de la escritura. Con él se tiene una visión de conjunto total y permanente de todo tipo de disposiciones, planes y proyectos de envergadura, y puede reaccionar de una forma flexible a cualquier

cambio de situación.

- Según las ofertas que ofrecen los distintos fabricantes, el dietario viene a estar estructurado como sigue:
- Sección calendario. con calendario anual y formularios de planificación, por ejemplo, planes diarios, hojas de anotaciones para los meses y semanas siguientes, etc.
- Sección de datos personales y profesionales con: Hojas para anotaciones, listas. informaciones, por ejemplo, planificación de proyectos, fechas de ferias y congresos, cifras de venta, tarifas postales, listas de libros, servicios aéreos, direcciones de hoteles, gastos e ingresos, fechas de los impuestos a pagar, archivo de ideas, checklist, hojas en blanco, etc.
- Registro con direcciones y teléfonos (ABC)
- Sección general con solapas, hojas transparentes de separación, y compartimentos para guardar Eurocheques, sellos, tarjetas de crédito y cheques, tarjeta de identificación de la Firma o Compañía, dinero, fotos, etc.
- Sea consecuente.
- Recalquemos de nuevo el último y quizás más importante aspecto:
- Utilizando bien las técnicas de planificación del tiempo y los métodos de trabajo, usted puede ahorrar cada día entre un 10 y un 20% de su tiempo.
- Una gestión del tiempo coherente, sobre la base de los principios indicados, no sólo hará que mejoren notablemente la planificación, el control y la visión de conjunto, sino que además contribuirá a disminuir el stress diario y por ende a poder disfrutar de un sentido más optimista y positivo de la vida.

Psicológicamente hablando.

- **Razones psicológicas.**

Ya camino de casa por la noche y camino del despacho por la mañana su subconsciente comienza a preparar estas tareas y sus posibles soluciones.

Como ahora ya tiene usted ante sus ojos las tareas más importantes a realizar y las posibles soluciones a largo plazo, el nuevo día de trabajo ya no se le presentará como una sombría y pesada carga sino más bien transparente y “atacable”, con plan y método.

De esta manera no se distraerá tan fácilmente con banalidades, con cuya ayuda iba dejando para mañana cada vez más asuntos, hasta que por fin deprisa y corriendo y haciendo horas extraordinarias se deshacía de ellos, resolviéndolos no siempre como usted habría deseado.

Piense que...

- **Un día de trabajo no tiene por qué significar “stress”.**

Al contrario.

- Al contrario, una tarea difícil, satisfactoriamente resuelta produce satisfacción e incluso una sensación de alivio. El stress no viene por las cosas que hemos solucionado, sino más bien por las que no hemos sido capaces de resolver: ¡lo

que no acabamos acaba con nosotros! Stress es remordimiento de conciencia en muchos casos.

- ...y otra vez: Sea y permanezca consecuente si trabaja usted con planificaciones diarias escritas y establezca prioridades. Un diario exige al comienzo una cierta autodisciplina como premisa, pero al fin y a la postre es rentable.

1. Define los bloques que representan las “casillas” que debes llevar (los roles que debes desempeñar en la vida) y asígnale un tiempo específico en tu semana. Es tu semana tipo.

2. Deja por lo menos el 30% de tu tiempo sin programación, para los “fuegos” –urgencias imprevistas- que hay que apagar normalmente en los negocios y en la vida.

3. Distribuye las citas dentro de los bloques a los que corresponda la actividad en específico, de manera que se cumplan a tiempo y bien.

4. Distribuye las tareas dentro de los bloques a los que corresponda la actividad en específico, con un criterio de prioridad y de impacto en tus resultados, de manera que puedas ir avanzando en ellas, aunque no tengan fecha límite.

5. Una vez al día, por un lapso de 15 minutos a media hora, lleva adelante tu ejercicio de planeación.

6. Durante el resto del día, solo toma notas claras y detalladas en tu registro maestro. No caigas en la trampa de planear a cada momento, te estarás interrumpiendo a ti mismo.

7. Durante la planeación diaria, revisa las tareas y citas del día anterior, desahoga el registro maestro, planea bajo los criterios explicados antes, y vuelve a empezar!

8. Si perseveras lo suficiente, este sistema de control de tiempo te hará conseguir tus objetivos de manera más efectiva y reducirá el estrés de tu vida y de tu trabajo.

“Cuanto más se planifique, menos intervendrá la casualidad” (Proverbio del manager)

- En este punto es donde cobra un especial significado la sentencia de A. Whately: «Perded una hora por la mañana y estaréis buscándola todo el día». Y si aumentamos el período de tiempo al que se refiere, se amplifica aún más su sentido y el efecto que produce.

- Fíjese cómo suena lo siguiente:

Pierda una hora por la mañana... y estará buscándola todo el día.

Pierda un día... y lo echará de menos al final de la semana.

Pierda una semana... y notará que le falta a final de mes.

Pierda un mes... y lo estará reclamando cuando termine el año.

Pierda un año... y estará persiguiéndolo al final de su vida.

Duración de actividades.

- Anote usted al lado de cada actividad el tiempo que usted cree que tendrá que dedicarle.

- El tiempo es escaso. Ocho horas son y serán ocho horas. Como muestra la expe-

riencia, frecuentemente se sobrestima el tiempo total necesario y se planifica más de lo que en realidad se puede llevar a cabo.

- Esto sólo conduce a una frustración innecesaria y aversión a los dietarios.
- Calcule usted por tanto, aproximadamente, el tiempo que tendrá que dedicar a las actividades que ha planificado realizar. ¡El tiempo es oro! Cuando usted gasta su dinero, calcula aproximadamente, sino con exactitud, cuánto va a costarle o a cuánto va a vender tal o cual producto; ¿Por qué no hacer lo mismo cuando del capital “tiempo” se trata?
- Otra regla establecida por la experiencia nos dice que para un trabajo a menudo se necesita tanto tiempo como aquél del que se dispone. Cuando tenga que establecer el tiempo que en principio quiere dedicar a sus tareas, procure usted también, como en el caso de gastar su dinero, poner y mantener un límite.
- Trabajaré considerablemente más concentrado y soslayaré tanto más consecuentemente los estorbos, cuanto mejor calcule el tiempo a dedicar a una determinada tarea.

Tiempo muerto...

- “Los grandes acontecimientos no corresponden a nuestros momentos bulliciosos, sino a nuestros momentos de tranquilidad” (Nietzsche)

Reservar tiempo muerto.

- Una cosa es lo pensado y otra lo sucedido”.
- Planifique usted únicamente una determinada parte de su tiempo laboral, según la experiencia, un 60% aproximadamente del mismo (regla básica de la planificación del tiempo). Acontecimientos imprevistos, interferencias, «ladrones del tiempo», necesidades personales, etc. no requieren una planificación exhaustiva, pero sí una previsión.

La distribución de su tiempo debería constar, por tanto, de tres bloques:

- **60%** aproximadamente para actividades planeadas (dietario)
- **20%** aproximadamente para actividades inesperadas (perturbaciones, ladrones de tiempo)
- **20%** aproximadamente para actividades espontáneas y sociales (tiempo para la creatividad)
- Según el principio comercial de cautela parece incluso indicado planificar únicamente el **60%** del tiempo laboral y reservar el otro **40%** como tiempo muerto o de reserva.

Una cita con usted mismo.

- En cuanto a organización, sólo debe tomar esta hora de tranquilidad como cualquier otra “cita importante” durante la cual usted no está para nadie:
- En su plan del día tómesese la hora de tranquilidad como una entrevista o la visita a un cliente.
- Refúgiense para esta hora de tranquilidad (indicándola así a su secretaria) o cierre

la puerta; cierre el despacho y diga antes que no está para nadie.

- Las continuas llamadas telefónicas, consultas de compañeros o similares puede contestarlas la secretaria, en caso que la tenga, y convenir llamadas posteriores. Esto parecerá incorrecto, pero sus obligaciones importantes deben recibir su absoluta atención por lo menos una vez al día.
- Para la planificación de nuestros momentos de tranquilidad podemos tener en cuenta los espacios de tiempo con menos y mayor número de interrupciones.

Características de un buen delegador/a

“Encuentro fascinante que la mayoría de las personas planifican sus vacaciones con mucho más cuidado que sus vidas. Quizás eso se debe a que escapar es más fácil que cambiar.”

Jim Rohn

- ✓ Ofrece instrucciones claras, así como fechas.
- ✓ Estructura la tarea pero con cierta independencia.
- ✓ Escoge con cuidado los equipos balanceando las destrezas y actitudes de sus miembros.
- ✓ Se comunica con frecuencia y monitorea de acuerdo al nivel necesario.
- ✓ No delega el trabajo gerencial que le corresponde.
- ✓ Fomenta la creatividad y la iniciativa.

**“Cuando eres tú mismo el que trabaja pierdes la visión de conjunto”
(Refrán Croata)**

Delegación.

- La delegación ayuda al directivo a descargar, ser y ganar tiempo para tareas más importantes (para, por ejemplo, dedicarse a la verdadera función de dirección).
- La delegación ayuda a aprovechar mejor los conocimientos y experiencias técnicas del colaborador en cuestión.
- La delegación ayuda a fomentar y desarrollar la capacidad, iniciativa, independencia y competencia del colaborador.
- La delegación actúa con frecuencia de forma positiva sobre la capacidad de motivación y satisfacción por el trabajo del colaborador.

Se requiere...

- Una delegación exitosa requiere dos cosas:
La disposición a delegar (querer)
La capacidad para delegar (poder).

Consiga...

- Quien no delega efectivamente no controla efectivamente el tiempo. El querer - esta es su decisión personal.

A continuación ofrezco un compendio de las reglas más importantes para que el encargo de delegar resulte un éxito.

- Checklist “Reglas de la delegación” (análisis rápido)
- ¿Qué es lo que se delega? (contenido)
- ¿En quién se delega? (persona)
- ¿Por qué debe ser él? (motivación, objetivo)
- ¿Cómo debe hacerlo? (extensión, detalles)

¿Cuándo debe tenerlo terminado? (fechas)

- Practique usted más la dirección por delegación “QUE NO POR ABDICACIÓN”.

Decida...

- Decida usted objetivo por objetivo: ¿Tengo necesariamente que llevar a cabo yo mismo esta tarea o es que no la puede realizar tan bien (o mejor) que yo un colaborador?
- Delegue y también controle tareas a medio y largo plazo de su incumbencia que puedan motivar y fomentar técnicamente al colaborador
- Delegue a diario tantas veces como pueda y todo lo que pueda siempre y cuando lo admita el trabajo y capacidad del colaborador
- Delegue no sólo en sus colaboradores sino también en otras Secciones. tanto internas como externas (Servicios).

Pasos para delegar

1. Identifique a una persona confiable para realizar una tarea.
2. Prepare a la persona: explíquelo claramente la tarea asegúrese que entendió lo solicitado.
3. Asegúrese de que la persona tiene la autoridad necesaria para realizar el trabajo adecuadamente.
4. Manténgase en contacto con la persona para apoyarla y monitorear el progreso.
5. Reconozca los esfuerzos.

Lista de Verificación PARA DELEGAR

1. **Preparación** (Se hace durante la planeación diaria).
 - _ Definir pedido de manera objetiva y medible.
 - _ Definir a quien se le va a delegar.
2. **Pedido.**
 - _ Explicar la necesidad por hacer.
 - _ Se hace el pedido (con estándares).
3. **Compromiso.**
 - _ Negociar (asegurarse de contar con lo necesario).
 - _ Se hace un compromiso (queda delegado).

4. Realización y Seguimiento.

- _ Registrar fechas de entrega y de seguimiento.
- _ Realización (se lleva a cabo el trabajo).
- _ Entrega (asegurarse de que se entrega el trabajo).

5. Retroalimentación.

- _ Evaluación.
- _ Se declara satisfacción.

¿Que puedes delegar?

Ejercicio práctico

- Revisa tu lista de tareas de la semana y decide cuales de ellas vas a delegar y a quien.
- Con una de ellas sigue el primer paso de la lista de verificación.
- ¿Hay dudas?

Acabar con las interrupciones

“El problema es falta de dirección y enfoque y no la falta de tiempo. Todos tenemos 24 horas en el día.”

Zig Ziglar

- Debemos saber diferenciar que situaciones inesperadas son interesantes y cuales son ladrones de tiempo.

Interrupciones y ladrones...

- Visitas inoportunas. Sean de colegas de la misma empresa, subordinados ó personal externo.
- Teléfono. **SOBRE TODO TELÉFONO MÓVIL.**
- REUNIONES.
- DEJAR LAS COSAS PARA LUEGO.
- Crisis, “incendios”. Realizar acciones de “bombero”.

Como frenar las interrupciones.

- Evitarlas en lo posible.
- Limitar el tiempo al mínimo.
- Tenemos que aceptar que las interrupciones son una parte de nuestro día a día.
- Lo único que podemos hacer es reducir sus efectos negativos.

Visitas inoportunas.

- Mover el escritorio de modo que no nos quede frente a la puerta. No tendrá que intercambiar miradas que pueden ser interpretadas como una invitación.
- Lo más eficaz es cuando alguien asome la cabeza por su despacho y le pregunte si tiene un minuto “diga no” y sugiera otro momento.
- Interceptar a la gente fuera de su lugar de trabajo.
- Acudir al despacho del otro, así podemos decir “no quiero quietarte más tiempo e irnos”.
- Sea franco. “diga que esta realmente ocupado”

Visitas...

- Poner límite de tiempo.
- Céntrese en lo esencial.
- Si se le ha colado un AUTENTICO PELMAZO, tenga siempre a mano una excusa para DESHACERSE DEL PELMAZO.
- Si dispone de un equipo y ve que entran y salen para proponer temas, dígales que acumulen varios de ellos para tratarlos conjuntamente.

Manejo del teléfono (móvil)

- Para ello es necesario poseer una habilidad:

LA DE ORGANIZARSE

- Y utilizar dos facetas en las que nuestra buena educación resulta un autentico ESTORBO.

1) MANEJO DE PELMAZOS.

- Deje patente su prisa. Diga que tiene otra llamada, que esta atendiendo a un cliente, etc. LO QUE SE LE OCURRA.

2) ELIMINACIÓN DE LA CHÁCHARA INÚTIL.

- Perdamos el miedo e intentar agradar a alguien hablando más de lo debido y dejemos algunos asuntos para luego.

Llamadas recibidas.

- Establecer un filtro adecuado. Las llamadas entrantes requieren un tratamiento que decida si han de ser ó no atendidas. Y en caso de ser atendidas desviar a la atención de nuestro interlocutor hacia otra persona más adecuada, que no siempre será aquella por quien pregunta quien hace la llamada.
- Establecer períodos preferentes. Hay momentos en el día en que es preferible recibir llamadas. Establézcalos. Hágalo saber a sus interlocutores y ellos lo respetaran por interés propio.

Llamadas emitidas.

- Lo primero que hay que determinar en relación a una llamada es su necesidad. ¿es mejor una reunión, un e-mail? Una vez decidido que lo mejor es una llamada es conveniente actuar de la siguiente forma:
- **AGRUPAR LAS LLAMADAS.** Lo que se denomina trabajo por bloques. E la mejor manera de actuar.
- **PREPARAR LA LLAMADA.** Ver que vamos a decir, como lo vamos a decir y que esperamos de la llamada. La preparación es fundamental así como tener todos los elementos que nos hagan falta para su realización.
- **TOME NOTAS.**

Las reuniones.

- Prepare por anticipado las reuniones que organice o en las que participe. Haga saber a los asistentes, cuando sea el organizador, que se espera de cada uno de ellos. Envíe por anticipado un orden del día para que todos los participantes puedan venir preparados y contribuir al éxito de la reunión. Antes de que termine la reunión todo el mundo ha de tener claras las tareas fijadas y quien es el responsable de cada una. Muestre respeto comenzando y terminando siempre a la hora señalada.
- Evite participar en reuniones que no sean estrictamente necesarias. Y menos aún convocarlas.
- Una reunión, por corta que sea, siempre es cara. Estamos jugando con el tiempo de bastantes personas. No solo con nuestro tiempo.
- Tenemos que estar completamente seguros que la reunión es estrictamente necesaria y que es el mejor medio para nuestro fin.

Las reuniones que nosotros convocamos.

- Definir los objetivos de la reunión.
- Intercambiar información.
- Analizar o resolver problemas.
- “vender” una idea, una decisión etc.
- Motivar a un grupo.
- Analice si asisten las personas adecuadas.
- ¿son demasiadas personas?
- ¿se celebra en un momento, lugar adecuados?
- ¿podría mejorarse?

Cuando no debemos convocar.

- No existe un fin específico.
- Cuando exista otro método de obtener igual resultado.
- No tenemos tiempo antes de la reunión para conseguir toda la información.
- Alguna de las personas clave no esta disponible.

Recuerde tres principios sencillos:

- Un individuo a veces puede tomar decisiones mejor que un grupo.
- A los directivos se les paga, entre otras muchas cosas, para tomar decisiones, aunque ello lleve implícito el riesgo de equivocarse.
- Una reunión debería ser para algo útil. Hagamos que así sea.

Si pese a todo la convoca...

- Fije objetivos.
- Decida a quien convoca.
- Y sobre todo...
- ESTABLEZCA UNA ORDEN DEL DÍA CLARA Y CONCISA
Y... LLÉVELA A CABO

Fases de la reunión.

Fases de la reunión.

- Cuando se organiza una reunión se requiere prestar atención previamente sobre algunos aspectos vinculados a la forma de la reunión, a aspectos concretos vinculados con la misma, y a las expectativas sobre sus resultados.
- El primer paso consiste en definir los Propósitos de la reunión, clasificándolos por orden de prioridad, redactándolos para otorgarles mayor nivel de precisión y transparencia. Si fuera posible precisarlos total o parcialmente en forma numérica, ayudarán a organizar mejor la agenda. En tal sentido, el propósito principal se convertirá así en el Título de la reunión.
- El segundo paso consiste en la Selección de los Asistentes. Las condiciones que se requieren para esto son:
 - Tener en cuenta para cada asistente si su participación puede ser un aporte sustantivo para el propósito de la reunión. Es así que puede considerarse su conocimiento y experiencia en el tema, su liderazgo en el grupo, o su ascendiente individual en la organización.

Tercer paso.

- El tercer paso consiste en Planificar el desarrollo de la reunión, comúnmente denominado orden del día de la misma, teniendo en cuenta para ello los Temas a abordar, los tiempos asignados y las personas que expondrán sobre los mismos.
- Tiempos para debate y toma de decisiones. Recuerde que se planifica como guía y organizador y no como límite estricto. El devenir de la reunión y su modalidad de conducirla serán los que aportarán para una mayor eficacia. El cumplimiento del tiempo total de la reunión es en este capítulo un hito a tener en cuenta.

Cuarto paso.

- El cuarto paso se refiere a la organización material de la reunión.
- Como se expresó, el lugar de reunión debe facilitarle a Ud y los asistentes un espacio confiable, cómodo y luminoso, con el mayor nivel de privacidad posible, en función de cada una de las personas que participará. Si las personas vienen de distintos lugares físicos deberá evaluar cual es el mejor territorio para realizarlo, si el suyo, el de otro asistente o si conviene realizarla en un lugar externo, que puede estar más cerca o más lejos de su propia oficina.
- Recuerde que no es lo mismo jugar de local que de visitante.

Etapas de inicio.

- Como en muchas otras situaciones, el inicio suele ser determinante del resultado, con lo cual, atención con el inicio. Su función de conductor y su rol (forma de desempeño de la función) se pone en cuestión desde el inicio mismo, sino antes, de la reunión.
- Su primera función debe ser Generar un clima de confiabilidad.
- Verifique si los asistentes se conocen, tipo de conocimiento. En esta etapa de la reunión se pondrán a prueba todos sus conocimientos de dinámica de grupos.
- Escoja una forma original de presentarse para cada uno, consulte sobre las expectativas individuales en relación a la reunión.
- Defina el encuadre, los propósitos y la duración de la reunión. Consulte sobre propuestas de eventuales cambios por sugerencias.

Desarrollo.

- En esta fase se pondrán en evidencia algunas de sus cualidades como conductor de la reunión:
- Facilitar el desarrollo de la reunión, a través de una fluida comunicación que potencie la dinámica del grupo, ayudando a participar a los más silenciosos, a reducir la cantidad de intervenciones de quienes tienden a monopolizar la palabra y a inducir a la participación a partir de preguntas o cuestionamientos.
- Ofrecer métodos de trabajo alternativo. Si el dispositivo de trabajo que estaba previsto no resulta operativo, es función suya (no sólo suya) alertar sobre el mismo y sugerir métodos alternativos.

Colaborar con el grupo en el planteamiento adecuado de las situaciones. Utilizar su autoridad para centrar al grupo en la tarea y ayudarlos en la organización temporal para analizar los problemas (utilizando cualquiera de las técnicas diagnósticas conocidas). Ayudar a reformular el problema y categorizar los niveles de importancia para su abordaje.

Cierre.

- La reunión finaliza una vez que se alcanzaron los propósitos de la misma, no importa que esto suceda antes del tiempo (en todo caso le será información útil para programar la próxima reunión) y preferiblemente en el tiempo previsto.

Una vez en la reunión...

- Comience a la hora indicada.
- Lleve preparada la reunión.
- MANTENGA EL ORDEN DEL DÍA
- PERMITA QUE UN PARTICIPANTE SE MARCHE UNA VEZ TERMINADA SU EXPOSICIÓN.
- TOME NOTAS.
- TERMINE A LA HORA PREVISTA.
- RESUMA CONCLUSIONES Y LEVANTE ACTA.

Reuniones a las que es convocado.

- Solicite una orden del día.
- Acuda con la documentación solicitada.
- Sea puntual.
- Ayude a mantener la atención en el punto fijado.
- No divague.
- Si alguien divaga hágaselo saber.

Lo urgente frente a lo importante

“El tiempo es inelástico e inflexible. El tiempo es indispensable. No puede haber ningún logro significativo si no manejas adecuadamente tu tiempo.”

Brian Tracy

- Sabemos que solo son importantes las acciones que se relacionan con nuestros objetivos.
- Urgente significa que debe tener lugar ENSEGUIDA.
- LA MAYORÍA DE NOSOTROS ESTAMOS DEDICADOS PURAMENTE A LA ACCIÓN Y NO A...
- La REFLEXIÓN.

CONSEJOS

- **CUANDO ESTALLE UNA CRISIS TÓMESELO CON CALMA.**
- **TRATE DE CONSERVAR LA SANGRE FRÍA.**
- **RELÁJESE ANTES DE ABORDAR EL PROBLEMA.**
- **QUE NO LE INFLUYA LO EMOCIONAL (INTÉNTELO).**
- **NO ACEPTE QUE LO OCURRIDO SEA UNA CRISIS. A MENOS QUE REALMENTE LO SEA.**

PARA TOMAR NOTA.

- LO URGENTE NOS LLEVA AL STRESS.
- LO IMPORTANTE A LA EFICACIA.

Dejar las cosas para luego.

- Algunas de las tareas que tenemos en la mesa no nos resultan del todo agradables. Normalmente tenemos miedo a tomar una decisión.
- Este hábito supone un serio problema, porque nos limita y nos priva de terminar el trabajo dejando flecos por el camino.
- EL HOMBRE QUE DUDA ESTA PERDIDO.
- LA ESPERA NUNCA SUPONE UNA VENTAJA APRECIABLE.
- LA DILACIÓN SIEMPRE SUPONE UNA SERIA AMENAZA PARA EL ÉXITO.
- LA PERSONA QUE RETRASA SUS DECISIONES TAMBIÉN RETRASA SU ÉXITO.

LOS TRIUNFADORES...

SUELEN TOMAR DECISIONES DE FORMA RÁPIDA. QUE NO...

- De forma precipitada.

Dejar las cosas...

- Para luego no solo es un problema para la persona en cuestión...
- También lo es para las personas que lo rodean.
- Lo peor de dejar las cosas "PARA DESPUES" es el costo de las oportunidades perdidas.
- Lo más normal cuando esto ocurre es que se suelen añadir nuevas dificultades a dicha demora en la decisión.

Causas.

- Examine primero cual es la causa de su tendencia a posponer la toma de decisiones.
- Con frecuencia es causa de una baja "forma física".
- Otra causa muy importante es "EL MIEDO". EL MIEDO A EQUIVOCARSE.
- Y SOBRE TODO PENSAR "QUE SOLEMOS POSPONER LO QUE MAS NOS DESAGRADA".

Sobre decidir.

- Si tiene que hacer algo, empiécelo ya. Si tiene que decidir por dónde empezar, hágalo rápido. Elija usted mismo el criterio que mejor le parezca. Y si no lo tiene claro, comience:
 - Por orden alfabético.
 - Por lo que sea más fácil.
 - Por lo que esté más cerca.
 - Por lo que tenga enfrente.
 - Por lo que ocupe menos tiempo.
 - Por lo que tenga más letras.
- Por lo que tenga un color más claro...

Acción ya.

- **Nos pasamos la vida «pre-ocupados», agitados por la incomodidad de esa fase previa a «ocuparnos» realmente de afrontar de cara los asuntos. Si considera que ahora no es el momento de abordarlo o no cree que sea prioritario, aplase la decisión. Pero no olvide marcar una fecha para ocuparse de él.**
- **A veces, pequeños asuntos que se aplazan una y otra vez pueden acabar convertidos en serios problemas. En otros casos, de la ausencia de decisiones y la inacción no se obtiene resultado alguno. Usted puede decidir de forma deliberada no hacer nada. Ésa también es una decisión que tendrá igualmente sus consecuencias.**
- **Dos letras que le recordarán la importancia a de pasar a la acción: ¡YA!**

Más ladrones de tiempo

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

Brian Tracy

VIAJES.

- Prepare su viaje. Defina antes de preparar su viaje cual es el motivo del mismo.
- ¿Qué espera conseguir del mismo?
- No siempre se cumplen las expectativas pero...
- **LO QUE SI SE CUMPLE ES EL COSTO ECONÓMICO.**
- Si lo ha decidido...
- Prepare los detalles: reservas, billetes, etc.
- **PREVEA EL USO DE LOS TIEMPOS MUERTOS.** Llévase algo para leer, estudiar, etc. O piense y reflexione. **ESO NUNCA VIENE MAL.**
- **LLÉVESE MATERIAL DE TRABAJO.**

Informe a...

- Las personas con las que piensa entrevistarse de cuando, para que y que temas se van a tratar.
- Prepare toda la documentación que vaya a necesitar.
- Si va a realizar más de una visita, prepare cada visita en carpetas. Le ahorrara tiempo y “sustos”.
- **VAYA A SU RITMO. UN VIAJE, DESPLAZAMIENTO, ETC., ES UNA SITUACIÓN estresante.** No acepte un compromiso si se encuentra “bajo ó cansado”. Se encontrara en inferioridad de condiciones para poder “negociar ó regatear”. **DEBEMOS CONTAR CON TODOS NUESTROS SENTIDOS.**

ADEMÁS...

CUIDE SUS COMIDAS. UN DIRECTIVO INTELIGENTE PUEDE PARECER QUE BEBE. PERO EN REALIDAD SE MANTIENE SIEMPRE MÁS SOBRIO DE LO QUE A PRIMERA VISTA PARECE.

SAQUE SIEMPRE CONCLUSIONES DE SU VIAJE.

ES MUY NORMAL QUE TENGA QUE COMENTAR ASUNTOS RELACIONADOS CON SU VIAJE. ESTO REQUIERE POR LO GENERAL ALGÚN TIPO DE INFORME.

- **PARA ADELANTAR PUEDE ESCRIBIRLO EN LOS TIEMPOS MUERTOS QUE TENGA DURANTE EL VIAJE. ASÍ SE AHORRARA ESE TIEMPO A LA LLEGADA, YA QUE CUANDO LLEGUE SEGURO QUE TENDRÁ YA ESPERÁNDOLE “MAS TRABAJITO”. ESE QUE SE ACUMULO MIENTRAS ESTABA DE VIAJE.**

ESPERAS.

- Adopte siempre una actitud positiva. Considere “siempre que pueda” esa espera como un regalo.
- Piense que dispone de un tiempo con el que no contaba. ESO EN PRIMER LUGAR.
- En segundo lugar le supondrá “UN PUNTO EXTRA”, ya que la persona que le reciba tendrá QUE DISCULPARSE Y TENDRA “UNA DEUDA”.
- La espera también es en SI INTERESANTE.
- SOLO CON LO QUE SE VE Y SE OYE INVOLUNTARIAMENTE. Puede ser testigo de la reclamación de pago de algún proveedor, de algún comentario de los empleados, etc. TOME BUENA NOA DE ELLO.

También cabe la...

- Posibilidad de haber llegado a ella sin tener preparada toda la documentación por lo que EN ESTE CASO SI SERA UN AUTENTICO REGALO.

INFORMES Y PAPELEO.

Normalmente, salvo que tengamos a alguien que realiza este trabajo por nosotros, todos tenemos bastante papeleo pendiente y la mesa suele estar saturada de montoncitos de dicha materia.

Ya sean revistas especializadas, informes, etc, y que son parte de nuestra actividad de cada jornada.

Veamos como lidiar con ellos.

El escritorio. REGLAS FUNDAMENTALES:

- Manejar cada papel SOLO UNA VEZ.
- Utilizar el escritorio para PROCESAR LA DOCUMENTACIÓN. Y NO PARA ALMACENARLAS.
- El resto de la superficie de su escritorio, casi la totalidad, deberá estar ocupada por aquella documentación que le sirva para el asunto que este utilizando en ese momento.
- ENTENDEMOS QUE UN SOLO ASUNTO, YA QUE ESO LE PERMITIRÁ SER MAS EFICAZ.

Recordad.

- LA DISTANCIA ES INVERSAMENTE PROPORCIONAL A LA FRECUENCIA DE USO.

¿PAPELES?

- Los que requieren atención inmediata.
- Los que contienen información.

Los que tienen que ir “**DERECHITOS A LA PAPELERA**”

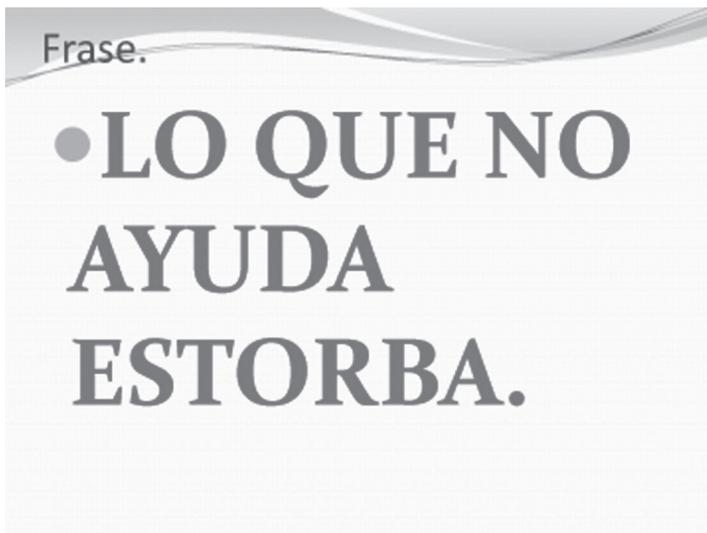
Reglas fundamentales.

- No pedir lo que no se necesita.
- Utilizar otros métodos. Un e-mail puede ser igual de efectivo y no tenemos más papeles sobre la mesa.

- No se quede con todo. SOLO CON LO QUE REALMENTE NECESITE.
- RECUERDE QUE EXISTE UN APARATO LLAMADO.
- PAPELERA.

Sobre el archivo.

- La experiencia nos demuestra que una mesa atestada de papeles nos supone de un 20% a un 25% de búsqueda.
- DEBEMOS RECORDAR QUE NO SOMOS INDIANA JONES.
- Es un elemento de trabajo “que existe” Y COMO TAL DEBEMOS UTILIZARLO, PERO PARA ARCHIVAR NO PARA ESCONDER LOS PAPELES.



- Tan pronto hemos terminado de utilizar la documentación regresaremos dichos papeles a su lugar de origen. A...
- EL FICHERO.
- Por otra parte el tiempo juega a nuestro favor. Normalmente un documento un año después de ser utilizado nos podrá ser válido en un 5%.

La famosa papelera.

- En general solemos usarla poco.
- En caso de equivocarnos, se vera recompensado por el ahorro de tiempo de no tener tantos papeles inútiles.
- BUENO, inútiles para usted, no para quien se lo envió. T
- Forme un equipo variado, que se complemente. Que cada uno sea experto en una cosa. AUNQUE NO OLVIDE QUE USTED ES EL RESPONSABLE DE TODOS ELLOS.
- Que haya un experto en cada tema, mejor si son dos. De esa forma nadie es indispensable y si ocurre algo nada se queda EMPANTANADO.
- Identifíquese con el EQUIPO Y ELLOS CON USTED.
- Poténcielo.
- Dele formación.
- Y SOBRE TODO APÓYELO Y MOTÍVELO.

EL TIEMPO DEL EQUIPO



Un caminante pasó al lado de unos obreros que trabajaban en una obra levantando una pared de ladrillos. Se dirigió a uno de ellos, le saludó y le preguntó:

● «Buenos días, señor, ¿qué está haciendo?»

«Aquí andamos, todo el día igual, colocando un ladrillo sobre otro», respondió el obrero, con un tono que delataba cierto fastidio y aburrimiento.

El hombre prosiguió su camino y, varios metros más adelante, se encontró a otro trabajador que estaba realizando una tarea similar a la del anterior. Le hizo la misma pregunta.

«Buenos días, señor, ¿qué está haciendo?»

El obrero dejó el ladrillo que estaba a punto de colocar, sacó del bolsillo un dibujo del edificio terminado y se lo mostró al hombre.

«Estamos construyendo un centro cultural. Fíjese qué edificio más fabuloso —afirmó con entusiasmo, mientras señalaba en el plano la zona en la que estaba trabajando en ese momento—. Esta parte de la fachada que ve aquí es la que estamos terminando ahora...».

Los objetivos representan una fuerza que:

Motiva y fortalece nuestra voluntad de alcanzar la meta.

Permite canalizar y dirigir mejor nuestras energías.

Anticipa y ayuda a visualizar más claramente el éxito.

Anima a mantenernos en el esfuerzo.

Ayuda a superar las dificultades y a vencer los obstáculos.

Nos proyecta hacia adelante, hacia el futuro.

Contribuye a incrementar el nivel de éxito, satisfacción y bienestar.

El ejemplo del jefe.

- Si todos y cada uno de los miembros del equipo practica un uso eficaz del tiempo los éxitos acabaran llegando de una forma casi natural.
- PARA LOGRARLOS...
- Sus subordinados no manejaran bien el tiempo si usted no lo hace.
- Dedique el tiempo PRECISO Y NECESARIO para el desarrollo de sus subordinados.
- Analice SIEMPRE EL TRABAJO Y BUSQUE SIEMPRE MODOS DE SIMPLIFICARLO.
- Busque las principales causas de tiempo entre sus subordinados y como atajarlas.
- Establezca objetivos de mejora. La búsqueda de la eficacia debe ser un OBJETIVO PERMANENTE.

La secretaria.

- El primer colaborador que puede utilizar un jefe, a partir de ciertos niveles al menos, es la secretaria. La secretaria ya no es lo que era antaño. Ha ido asumiendo roles cada vez más importantes para convertirse en una ayuda muy eficaz.
- Sus funciones se han potenciado sobre todo con el auge de la informática. Eso la ha hecho más potente y necesaria. Una secretaria eficiente lograra un jefe eficiente.
- Por un lado es testigo de cómo su jefe utiliza su tiempo.
- Además es nuestra mejor ayuda de cara a los “ataques” que sufrimos desde el exterior.



- **El directivo debe utilizar su tiempo y el de su equipo.**
- **Recordamos que son recursos limitados y escasos.**

Procrastinación

Según la psicología, la gente pospone las cosas debido a algún conflicto o miedo oculto. Una persona puede tener la obligación de lograr ciertas metas, sin embargo una multitud de emociones contrapuestas se cruzan en su camino.

Expertos en administración del tiempo han identificado las ocho razones que se aducen con más frecuencia para posponer las cosas: cuatro de ellas son internas: (miedo al cambio, miedo al fracaso, dejarlo todo para el último momento y tendencia a adquirir demasiados compromisos), y las otras cuatro son externas (tareas desagradables, tareas demasiado complicadas, flujo de tareas difuso y metas difusas).

Teniendo en cuenta esta información, identifique cuáles son las razones por las que usted deja para mañana las cosas que podría hacer hoy.

Un ejercicio interesante es hacer una lista de los deberes laborales, las responsabilidades personales y los objetivos a largo plazo que ha dejado desatendidos, las tareas a corto plazo, llamadas telefónicas, unas vacaciones, etc.: se sorprenderá de todas las cosas que ha dejado de hacer. Ojos que no ven corazón que no siente, una forma subconsciente y bastante frecuente de posponer las cosas es negarse a ver lo que no nos interesa. En casos así, debemos esforzarnos por sacar al consciente todas esas cosas.

Resulta curioso observar que en algunos momentos todos aplazamos algo, de hecho algunas empresas -como las de paquetería exprés o las tiendas que abren el día antes de Reyes basan su estrategia comercial en dicho conocimiento. Sin embargo, si somos capaces de controlar esta tendencia tan corriente, habremos dado un paso de gigante para utilizar eficientemente el tiempo.

En primer lugar, si la tarea es desagradable le recomendamos que sea la primera que realice en el día, que la noche antes la coloque en un lugar donde pueda verla, que se la pase a alguien que pueda disfrutar haciéndola o que elabore una lista de ventajas y desventajas.

En este libro hablamos que las tareas importantes deben ser las primeras en hacerse. También comentamos que se les pongan letras o números. Como mas nos guste.

El orden de importancia sería el siguiente: 1 o A. 2 o B y así sucesivamente.

Si prefiere otro orden el que usted quiera. Pero hágalo. De esta forma le **QUITAMOS LA EMOCIONALIDAD A LA TAREA.**

Otra forma de hacerlo y que comento en mis conferencias y cursos sobre “lo que hacemos con nuestro tiempo”, es jugar con colores.

A cada color un orden de importancia. Rojo para las más importantes, azules para las que le siguen y negras para el resto. No es tan complicado. Solo necesitamos tres bolígrafos o rotuladores.

Si no queremos también podemos hacerlo en vez de con colores o letras con subrayados.

En nuestra agenda o en nuestra lista de tareas **“TO DO”**, cosas por hacer como yo la llamo, podemos escribir las más importantes subrayando el texto.

En fin, quien no se consuela es porque no quiere.

Si la tarea le sobrepasa, le proponemos que la divida para conquistarla, que encuentre un lugar tranquilo para hacerla y que una vez la haya comenzado no se detenga. Si el flujo de tareas resulta poco claro o no está bien planeado le recomendamos que realice un diagrama de flujos.

Si las metas no están claras, lo mejor es volver a enunciarlas de forma explícita de forma que no nos conformaremos con decir “las ventas aumentarán de forma significativa”, sino que diremos “nuestra meta es aumentar las ventas en un 15%”.

Si demoramos las cosas porque estamos en un bache y tememos al cambio, existen tres soluciones que podrían funcionar bastante bien: Cambiar de entorno físico (puesto que las costumbres habitan en los lugares habituales, si cambiamos de habitación cambiaremos nuestro punto de vista).

Cambiar rutinas y patrones, (por ejemplo, tome una ruta diferente para llegar al trabajo,) o simplemente no haga nada, (se aburrirá tanto que sentirá la necesidad imperiosa de cambiar).

Por último, si es adicto a dejarlo todo para el final sepa que es un hábito peligroso, porque trabajando a última hora se cometen más errores, no queda tiempo para corregirlos y si hubiese imprevistos faltará tiempo. Es difícil superar este vicio, pero debe convencerse de que es realmente peligroso. Tome conciencia de ello.

Haga el ejercicio de ¿Cuántas cosas he dejado de hacer este año o el pasado? Y ¿Cuántas cosas he dejado para el final y me ha cogido el toro? Metafóricamente hablando claro.

Los ejercicios son la mejor manera de darse cuenta de las cosas. Si no lo hace y solo piensa, vera que son bastantes. Hasta que no lo haga no podrá cambiar.

Le rogaría que lo hiciese antes de seguir. Si no quiere hacerlo ahora hágalo cuando lo desee pero por favor hágalo.

No se trata de leer un libro por el hecho de leerlo. Sé que usted no es así aunque muchos sí lo son. Se trata de cambiar formas de operar y de comportarse. Eso es lo realmente importante.

Conviértase en una persona de acción. Nunca postergue conscientemente las cosas, y no deje para mañana algo que sabe que puede y debe hacer hoy. Si evita caer preso de la postergación conseguirá más en 10 años de lo que la mayor parte de personas consiguen en toda una vida. Hágalo ahora y generará una sensación imparable de éxito y realización.

Venza la postergación postergando la postergación. Esto que parece un juego de palabras es una de las mejores estrategias para acabar con la postergación. Cuando tenga ganas de dejar algo para más tarde, postergue esa decisión de abandonar para más adelante. De este modo está eliminando este mal hábito utilizando el propio hábito como arma.

Sopese las consecuencias que conlleva postergar las tareas. Pregúntese: ¿Qué es lo peor que me puede pasar si no termino esto? A veces el dolor ante las consecuencias negativas de dejar de hacer algo, es un motivador muy poderoso para ponerse en marcha y hacer que las cosas comiencen a cristalizar.

Las tareas “gordas”.

Tareas grandes y complejas.

Para este tipo de tareas debemos actuar de la siguiente manera. En el capítulo anterior, como verán no ha sido demasiado largo o denso, se hablaba de la procrastinación o del “vamos a dejarlo todo para el final”, se hablaba de diagramas de flujo y de dar algunas tareas a personas que realmente las hagan mejor que nosotros o que realmente disfruten con ellas.

Si conocemos bien a nuestro equipo sabremos “que le va a cada cual”. Si no lo saben les aconsejo otro de mis libros titulado **EL CLIENTE OCULTO**, en la misma colección de **BIBLIOTECA DEL COACH MARTIN AREVALO**, en la cual habla de las personalidades. Un tema muy interesante.

En las tareas de gran envergadura, como proyectos importantes, cree un mapa de tareas que clarifique todo el proceso. Coloque en la parte superior de una hoja el nombre del proyecto y el objetivo que se pretende conseguir.

Cada proyecto siempre puede ser dividido en varias partes. Establezca esos objetivos intermedios, y a su vez relacione para cada objetivo las tareas que serán necesarias para alcanzarlo. A continuación, asigne una fecha a cada tarea y objetivo. De este modo, tendrá un mapa detallado que le indicará todos los pasos necesarios para que su proyecto sea una realidad.

Si ve que aun así es demasiado grande utilice un sistema que hago siempre que me enfrento a problemas, bueno no son problemas si tienen solución, mejor llamarle retos de gran calado.

Yo le llamo la bola verde. La bola verde es muy simple. Parte de la base que todo puede dividirse en partes más pequeñas. Como el color verde.



También se le llama COLAPSO DE ONDA.

Como ven el dibujo de arriba todo puede descomponerse. Con el problema exactamente igual. O con el proyecto. O con lo que sea. En la imagen ven que es un todo, pero que si nos fijamos bien todo puede descomponerse. Piensen sobre ello.

Ven muchos colores. Pero cada color puede descomponerse. Cada problema puede descomponerse. Así lo atacamos por partes. Creamos problemas más pequeños para resolverlos más fácilmente. Todo forma parte de un todo.

Otras ocasiones es mejor tomar distancia. Se adquiere perspectiva y no tenemos el problema frente a nuestras narices. También puede comentarlo con otras personas. Llegados a este punto es muy interesante el pedir consejo a personas que no tengan nada que ver ni con su negocios, empresa, mundo en el que se mueve. ¿Motivo? Ellos lo ven desde otra perspectiva. Nosotros estamos “viciados” y aunque la solución la tengamos delante no seremos capaces de verla.

Divida sus grandes metas en un conjunto de metas a corto plazo más pequeñas que faciliten la realización de las tareas necesarias. Su objetivo ha de ser desmenuzar sus metas hasta convertirlas en un conjunto de metas de menor tamaño que sean más manejables. Como el famoso dicho afirma: **“Un elefante puede comerse un bocado detrás de otro”**.

Divida sus grandes metas en un conjunto de metas a corto plazo más pequeñas que faciliten la realización de las tareas necesarias. Su objetivo ha de ser desmenuzar sus metas hasta convertirlas en un conjunto de metas de menor tamaño que sean más manejables. Se ha comprobado que quienes establecen metas y objetivos por escrito tienen muchas más probabilidades de alcanzarlas. Esto sucede porque cuando se fija por escrito un objetivo, está enviando instrucciones muy claras a su cerebro indicándole exactamente hacia donde quiere ir. Y cuando su mente sepa cuáles son sus intenciones se pondrá a trabajar incansablemente haciéndole percibir todas las oportunidades que surjan que le puedan acercar allí.

Siempre que establezca una meta, asígnele una fecha límite para alcanzarla. Los seres humanos necesitamos un marco temporal para ponernos en marcha, y solemos expandir el plazo de realización de una tarea hasta el máximo de tiempo que dispongamos. Fije una fecha en cada objetivo. Prevea por anticipado cuanto tiempo le llevará desarrollar cada tarea de su lista. No pique de exceso de “optimismo” a la hora de planificar.

Generalmente las tareas conllevan más tiempo de realización que el que nosotros suponemos que nos llevará. Asigne un tiempo realista a cada tarea y establezca un horario detallado de trabajo que le indique en qué momento del día va a realizar cada una de las tareas. Eso crea enfoque y claridad de acción.

Hábitos para ser realmente efectivo.

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

Jim Rohn

- Afronta las tareas con una actitud de enfoque relajado. Permanece centrado en lo que estás haciendo, ignorando todo lo demás. Realizar una tarea pensando simultáneamente en otras cosas, hace que nos resulte mucho más difícil su consecución. Pero el enfoque mental es algo que se puede controlar. Toma el control y decide conscientemente realizar una tarea cada vez. De esta forma las tareas se llevan a cabo de una forma más fluida.
- Trate su lugar de trabajo como un espacio para lograr la máxima eficacia. Condiciónate para situarte en un estado de máximo rendimiento cuando te encuentres en tu lugar de trabajo. Igual que los atletas desarrollan una rutina que les sitúa antes de competir a un nivel de máximo rendimiento, tú deberías hacer lo mismo. Conviértete en un generador de estados de máximo rendimiento.
- Crea un ambiente en tu lugar de trabajo que potencie tu energía y creatividad. Haz que el entorno te resulte lo más agradable posible. Ten siempre a mano los materiales que te sean necesarios para desarrollar tus tareas busca constantemente formas para que ese espacio sea más inspirador y más cómodo para trabajar.
- Para lograr grandes resultados con el tiempo es imprescindible disponer de altos niveles de energía. Es asombrosa la espectacular mejora que se produce en los resultados de una persona cuando comienza a cuidar sus hábitos para vivir de manera más saludable.
- Comience un programa de ejercicios, aliméntese de forma correcta, y notará como estos hábitos positivos influyen de una manera muy importante en su capacidad para lograr más de su tiempo.
- Aprende a hacer cómodo lo incómodo. Para lograr metas que realmente merezcan la pena vas a tener que hacer algunas cosas que no resultan cómodas, y que requieren un esfuerzo extra. Rétese conscientemente a expandir su zona de comodidad y aprenda a hacer más gratas ese tipo de tareas. Puede lograrlo haciéndose la pregunta: ¿Cómo puedo hacer esto y además divertirme mientras lo hago?

- Cree el hábito de planificar todos los días. Es imposible llegar a un destino que no se conoce. Sin planificación se avanza de manera aleatoria y se deja al azar la obtención de resultado, que generalmente nunca terminan por llegar. Planificando uno se anticipa a los acontecimientos y puede ejercer control sobre ellos. Comience a planificar y se situará entre el pequeño grupo de quienes saben hacia donde van.
- Determine con claridad diariamente la importancia de cada una de las tareas que ha programado para el día. Enfoque siempre en realizar primero lo más importante y aquello que contribuya más a sus objetivos. Escriba siempre su lista de tareas diarias ordenadas por su nivel de importancia, y actúe a continuación en consecuencia imponiéndose la disciplina necesaria para no postergar cuando resulta difícil o complicado las tareas más importantes.
- ¡Evite las distracciones! Manténgase enfocado. Incluso si tiene 100 proyectos diferentes en marcha, debe establecer prioridades para maximizar sus resultados. Hay muchas distracciones que nos tientan constantemente. Montones de cosas interesantes para hacer, lugares a los que ir, personas con las que relacionarse,... Siempre puede pasar su tiempo haciendo mil cosas diferentes. Pero si quiere ser realmente un hacedor, una persona que transforma sus sueños en realidad, debe permanecer enfocado para realizar primero aquello que es más importante para usted.
- Aprenda a lidiar con lo inesperado. Cuando otras personas intervienen en un proyecto, pueden aparecer retrasos. Planifique mecanismos de control periódicos para no encontrarse en el momento en que se debe tener terminado el proyecto con la situación de que no se ha completado. Especifique claramente a las personas involucradas que se espera de ellas. Pero recuerde siempre que nadie estará más comprometido que usted mismo. Por ello es responsabilidad suya chequear periódicamente y no esperar hasta el último minuto.
- Siempre que le sea posible trate de completar las tareas de una sola vez. Dejar una tarea a medias para tratar de completarla más tarde supone un esfuerzo mucho mayor que completarla de una sola vez.
- Siempre que planifique su día prevea entre un 10%-15% de su tiempo para imprevistos que son inevitables: algunas llamadas, visitantes inesperados, etc... Permi-tiéndose ese colchón de tiempo a la hora de planificar será más efectivo y evitará el estrés que genera la sensación de estar perdiendo un tiempo que necesitaba para realizar otras tareas que tenía planificadas.
- Evite utilizar papelitos sueltos para registrar ideas, información de interés, datos y direcciones, etc... Utilice en su lugar una libreta o block donde todo quede registrado. O mejor aún, utilice un planificador que tenga espacio para ello en sus páginas diarias. De este modo no perderá nada de información y podrá rescatar fácilmente toda aquella información que necesite.
- Haga todos los preparativos necesarios antes de comenzar a trabajar en cual-

quier proyecto. Prepare todos los materiales que vaya a ser necesario utilizar, para que no tenga que interrumpir su realización. Muchas personas comienzan una tarea, y han de interrumpirla en numerosas ocasiones porque no han tomado el tiempo por anticipado de tener a mano todos los elementos que iban a necesitar para completar la tarea.

- Evite la tentación de apilar papeles en su mesa de trabajo. Archívelos de forma ordenada para que siempre puedan ser localizados de manera rápida y efectiva en cualquier momento que los necesite. Minimice al máximo el número de veces que maneja una misma pieza de papel. Todo lo que pueda resolver definitivamente en la primera vez, ¡Hágalo!
- Comience realizando las tareas más complejas y pesadas primero. De este modo, una vez que todas esas tareas están realizadas, todo lo demás será mucho más sencillo, y la sensación de logro y éxito que experimentará se verá multiplicada. Además, aprovechará que sus niveles de energía están al máximo, consiguiendo de este modo que estas tareas sean mucho más llevaderas.
- ¡Tome acción de manera inmediata! Si nunca empieza, nunca terminará. Si deja las tareas esperando que llegue el momento perfecto para realizarlas, nunca comenzará. ¡No existe el momento perfecto! Si tiene que hacerse, que sea cuanto antes. Conviértase en un generador de acción masiva.
- Concédase la ventaja de comenzar pronto por la mañana. Levántese una hora antes de lo normal y dedique esa hora a centrarse en temas verdaderamente importantes: mejorar su salud, escribir, planificar, reflexionar,... Hágalo durante un mes y le sorprenderán los increíbles resultados que pueden derivarse de una simple hora diaria. Es una forma sencilla de generar un fuerte impulso positivo en su vida.
- Haga de la puntualidad un hábito. De este modo ganará ventaja sobre el 97% de la población que no suele ser puntual. Ser puntual indica respeto por el tiempo de los demás y por el suyo propio.
- Trabaje con consistencia. Cuando una tarea es pesada de desarrollar, tendemos a buscar alguna forma de gratificación inmediata (comer, hacer algo más agradable, etc...) para evadir su realización. ¡Evite esa tentación! No cambie de tarea para evadir algo que requiera esfuerzo y concentración. Esto generalmente requiere una gran determinación, pero recuerde que las personas que obtienen grandes resultados, los obtienen porque están dispuestas a hacer lo que la mayoría no están dispuestos. El esfuerzo siempre es duro, pero la recompensa en la forma de tus sueños, merece siempre la pena.
- Procure ajustarse al orden de importancia de las tareas mientras trabaja en su lista de tareas diarias. Siempre primero la tarea más importante, después la segunda en importancia, a continuación la tercera,... De este modo, si al final del día quedan cosas sin hacer, siempre serán las tareas menos importantes, mientras que todo lo

realmente significativo estará realizado.

- Utilice las horas de menos energía a lo largo del día para realizar las tareas rutinarias que requieran menos concentración (devolver llamadas, faxes, papeleo intrascendente,...). Por el contrario, dedique hasta el último minuto de sus periodos de máxima energía a las tareas verdaderamente importantes y que requieran toda su intensidad para ser realizadas de manera extraordinaria.
- Tome el tiempo necesario para aprender cosas que puedan hacerle más efectivo. Dedique algo de tiempo ahora para tener más tiempo en el futuro. Aprenda a sacar el máximo partido a su ordenador personal. Aprenda a usar correctamente bases de datos, hojas de cálculo, procesadores de texto y planificadores de proyectos... y todo tipo de temas que puedan suponer un incremento de productividad en su dedicación.
- Busque formas de simplificar y facilitar las tareas rutinarias que haga con frecuencia. Busque pasos innecesarios que puedan ser eliminados, o formas de hacer en menos tiempo las mismas cosas. Intente agrupar las tareas en grupos de tareas que tengan características similares, y realícelas de forma conjunta, en lugar de hacerlas de forma separada en varias ocasiones. (Por ejemplo devuelva todas las llamadas telefónicas a la vez en un único momento del día).
- Rétese a sí mismo a terminar las tareas antes de los plazos límite que se haya fijado. Ese espíritu competitivo consigo mismo puede hacer maravillas por el incremento de su efectividad. Ofrézcase recompensas por lograr hacer las cosas de manera más eficaz, y disfrute del proceso de lograr más en menos tiempo.
- Comience a alimentar el “ciclo del éxito”. Cuando se completa una tarea con éxito, aumentamos nuestra confianza en nuestra capacidad, y ello nos hace tomar cada vez acciones más poderosas e intentar cosas más importantes.
- Convierta aquellas tareas que tenga que hacer a diario en poderosos hábitos. Un hábito es algo que se hace de manera automática. Cuando una tarea que ha de hacerse con frecuencia se convierte en un hábito se transforma en algo mucho más sencillo de realizar. Es como funcionar con el piloto automático siendo mucho más efectivo.
- Imagine que solo tuviese medio día para realizar el trabajo de todo un día. ¿Qué haría? ¿Qué debería ser hecho primero? ¿Qué podría ser delegado a otros o aplazado para otro momento? Cuando de repente tienes menos tiempo para completar un trabajo, te ves forzado a ser mucho más efectivo en tu planificación. Este ejercicio es un buen truco mental para encontrar formas de incrementar la productividad.
- Elimine las interrupciones personales. Cuando está centrado en algo, y las cosas se están realizando, lo último que quiere es ser interrumpido. Los grandes logros suceden cuando se crea una inercia y las cosas comienzan a fluir mientras avanzamos

hacia el logro final. Las interrupciones pueden matar ese éxito. No deje que esto suceda. Utilice periodos diarios en los que no permita ninguna interrupción y su productividad se disparará hasta niveles insospechados.

- Aprenda a decir “No” cuando sea necesario. En muchas ocasiones decimos si a todo por inercia, o por complacer a terceras personas, sin ni siquiera detenernos a pensar si esa tarea es importante o contribuye a nuestros objetivos de alguna manera.
- Elimine los desplazamientos innecesarios. Muchas veces con una simple llamada telefónica, un fax, un e-mail,... pueden resolverse multitud de asuntos sin necesidad de desplazarse. Viaje solo cuando se a estrictamente necesario. Su tiempo y su dinero se lo agradecerán.
- Agrupe siempre que sea posible todas las pequeñas tareas que tenga que realizar para llevarlas a cabo simultáneamente en el mismo periodo de tiempo. Hacer este tipo de tareas breves de manera agrupada es más sencillo porque se genera una inercia con cada nueva tarea que se va realizando. Si esas tareas se van haciendo por separado a lo largo del día, consumirán mucho más tiempo.
- Añada incentivos personales como recompensa a los grandes logros que vaya alcanzando. ¡Premie sus resultados! Tener un premio deseado al final de un proyecto verdaderamente importante, aportará una gran motivación y un fuerte deseo por lograr el resultado. Haga lo mismo con su equipo. Es más fácil superar los obstáculos del camino cuando nos espera una bonita recompensa al finalizarlo.
- Utilice un sistema visible para medir el avance en sus proyectos. Un panel de corcho en un lugar bien visible, o simplemente unas hojas de control para ir chequeando el avance, harán la importante función de recordarle que las tareas han de completarse y de que hemos de seguir el plan establecido. Además, este tipo de refuerzo visual genera motivación, ya que gráficamente estamos viendo que avanzamos hacia los objetivos que nos propusimos.
- Cuando un proyecto o tarea se nos atraganta y tenemos la sensación de que nunca vamos a comenzar, es conveniente intentar comenzar por algún punto que no sea el principio del proyecto. En ocasiones este enfoque de empezar el proyecto por otra parte produce la chispa necesaria para comenzar a tomar acción. Muchas veces tratamos de respetar demasiado estrictamente el patrón de seguir el orden lógico para desarrollar algo. Pero en muchas ocasiones es mucho más productivo e interesante atacar el proyecto desde un punto que nos resulte más interesante y comenzar a construir el resto a partir de ahí.
- Encuentre formas de reducir la energía gastada duplicando procesos creativos. Cree plantillas de documentos que pueda usar en repetidas ocasiones. Modelos de cartas, faxes, e-mails, escritos informativos de uso frecuente,...

- Enfrentese a los retos y dificultades plantándoles cara. Generalmente las tareas más importantes son las que menos apetece hacer, porque son tareas de gran envergadura. Cuando esto suceda, lo mejor que puede hacer es subirse las mangas y ponerse a trabajar. Generalmente es más difícil tomar la decisión de ponerse en movimiento, que el propio trabajo de llevar a cabo la tarea.
- Establezca un sistema eficiente de archivo. Nada es más frustrante que saber que tienes los materiales que necesitas... y no ser capaz de localizarlos. Una forma de mejorar la eficacia de todo sistema de archivo es crear una página índice y colocarla delante de cada cajón o recipiente. Cuando añada algo nuevo al fichero, incorpórelo también al índice. De este modo cuando tenga que localizar algo, con un rápido vistazo a los índices será capaz de encontrarlo fácilmente. Ponga cada cosa siempre en su lugar y siempre las encontrará cuando las necesite.
- Cree el hábito de tomar decisiones de manera rápida y efectiva. Las personas que consiguen grandes resultados se suelen caracterizar por tomar decisiones rápidamente y mantenerse firmes en esas decisiones. No malgaste tiempo deliberando indefinidamente. No caiga en la “Parálisis del Análisis”. Analice la situación lo mejor que pueda y tome una decisión.
- Minimice el tiempo invertido en preparar respuestas. Aprenda a utilizar efectivamente el teléfono y el e-mail para generar respuestas rápidas. Siempre que sea posible utilice el teléfono para responder a la correspondencia. No siempre es necesario responder una carta con otra carta. Una simple llamada telefónica puede hacer la misma función con mucho menos tiempo invertido.
- Cree una lista que pueda revisar periódicamente, para recordarle compromisos futuros que están por llegar. De este modo siempre tendrá control sobre estos acontecimientos y podrá anticipar las tareas necesarias para llevarlos a cabo dentro de los plazos previstos. Además, le servirá para liberar su mente de estar constantemente pendiente de recordar que esos compromisos están por llegar.
- Reconozca cuando es necesario un cambio de dirección. En ocasiones hay proyectos que parecen paralizarse. No terminan nunca de ponerse en marcha. En esos casos puede ser positivo encontrar una nueva forma de realizar el proyecto. Utilice su creatividad. Busque formas alternativas de realizarlo que le permitan canalizar mejor su energía.
- Mantenga un registro del tiempo que le lleva realizar cada proyecto, trabajo o tarea que realiza. De este modo, cuando en el futuro tenga que planificar proyectos similares podrá calcular de manera más aproximada el tiempo que le llevará completarlos, y las fases necesarias para llevarlos a cabo de manera más efectiva.

Sobre Covey.

¿Amas la vida? Pues si amas la vida no malgastes el tiempo, porque el tiempo es el bien del que está hecha la vida.”

Benjamín Franklin

- Los hábitos de la efectividad personal y organizacional constituyen un nuevo paradigma propuesto por Stephen R. Covey, sustentados en siete hábitos reconocidos por nuestro autor en su original y productivo estudio acerca de la literatura del éxito en su país durante el período 1776 - 1976.
- Los hábitos no serían sino la resultante de la intersección de tres elementos: 1. Conocimiento, responde al qué hacer y por qué; 2. Capacidad, responde al cómo hacer; y 3. Deseo, responde al querer hacer o motivación. Estos tres elementos son requeridos para convertir algo en un hábito en nuestras vidas.
- Este hábito de efectividad representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social de la persona humana. Este es el hábito de la conciencia y conducta de responsabilidad, el que resulta determinante en cada persona para comprender sus realizaciones y frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros.
- Valore positivamente la proactividad porque su práctica cotidiana le significará también mayor libertad personal.
- Sienta, piense y actúe reconociendo que su familia es su responsabilidad más importante.
- Acepte nuevos retos que lo desafíen a cuestionar y romper su precaria seguridad para desarrollarse cada vez más.
- Supere con decisión y valor las barreras internas y externas que le impiden actuar en forma proactiva.
- Anticípese al futuro diseñando con creatividad y oportunidad acciones preventivas.
- Actúe con suma responsabilidad en su trabajo como un camino inteligente para progresar.
- Reafirme día a día la responsabilidad que tiene sobre su propia vida.

Segundo hábito.

- Este hábito de efectividad refleja el liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a la propia existencia. Este es el hábito de la primera creación o creación mental, el que resulta esencial en cada persona para comprender el cumplimiento de su misión existencial.

Ejemplos 2 hábito.

- Decida y actúe iluminándose con su propia visión de futuro.
- Dirija su vida previendo su derrotero futuro.
- Contraste sus decisiones y acciones con su misión personal y realice los ajustes que correspondan.
- Acepte que su vida tiene un sentido; pero reconozca también que es usted quien tiene que descubrirlo.
- Identifique los principios y valores que orientan su propia vida.
- Determine el sentido de su vida y comprométase con el mismo.
- Lidere su vida trazando el rumbo que recorrerá hoy y mañana.

3^{er} hábito. Establezca primero lo primero.

- Este hábito de efectividad interpreta la idea de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más efectivas. Este es el hábito de la segunda creación o creación física, el que resulta básico para comprender la calidad de las decisiones y acciones en el día a día.

Ejemplos. 3 hábito.

- Defina en forma prioritaria los objetivos y metas que deberá alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.
- Decida sobre aquello que no es urgente pero sí importante en su vida; y determine actuar en consecuencia.
- Precise sus roles y objetivos, esfuércese por cumplirlos; y renuévelos.
- Establezca un modelo de conducta que le permita ser plenamente interdependiente.
- Efectivice sus resultados definiendo previamente la jerarquía de sus obligaciones.
- Trabaje y comprométase diariamente sobre su victoria privada.
- Practique a diario el uso de su planificador (agenda) para marcar día a día la diferencia.

4 hábito. Ganar/ganar.

- Este hábito de efectividad ejemplifica el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad. Este es el hábito que posibilita el logro de satisfacciones compartidas entre todas aquellas personas que participan en un proceso de negociación.
- Este hábito comprende el estudio de seis paradigmas de interacción humana: 1) ganar / ganar; 2) gano / pierdes; 3) pierdo / ganas; 4) pierdo / pierdes; 5) Gano; y 6) ganar / ganar o no hay trato. Cada uno de estos paradigmas es un modelo de relaciones humanas que conlleva determinados objetivos y logros; sin embargo, el primer modelo de los nombrados en una realidad interdependiente es el único viable.

4 hábito. Ejemplos.

- Piense que si trata al otro como a usted mismo le gustaría ser tratado, estaría sembrando la semilla del ganar / ganar.

- Acepte el hecho de que tanto usted como los demás pueden y deben resultar beneficiados en una negociación.
- Negocie actuando con integridad, madurez y mentalidad de abundancia.
- Decida aquello que favorezca el bien común y la equidad.
- Actúe pensando en que todos deben beneficiarse.
- Cultive una filosofía de vida ganar / ganar en la vida familiar, laboral y social.
- Estimule la inteligencia del equipo de trabajo aportando una filosofía y conducta sustentada en ganar / ganar.

5 hábito. Primero procure comprender para luego ser comprendido.

- Este hábito de efectividad describe la comunicación efectiva y conviene aplicarlo a los efectos de desarrollar los beneficios de la inteligencia emocional y obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa. Este es el hábito que sustenta la necesidad de comprender con empatía al otro para después ser comprendido y poder edificar relaciones interpersonales más constructivas.

5 hábito. Ejemplos.

- Aprenda mentalmente a ponerse en los zapatos del otro para empezar a comprenderlo.
- Pregúntese si la calidad de su comunicación con las personas aporta el respeto necesario y posibilita una convivencia armoniosa.
- Reconozca que para comprender al otro deberá aprender a escucharlo; con la mente abierta.
- Entienda al otro para comunicarse, primero, y encontrar juntos una solución efectiva, después.
- Compórtese con la necesaria firmeza y seguridad frente a los demás para ser escuchado.
- Realice depósitos constantes y positivos en la cuenta bancaria emocional de los demás.
- Aprenda a establecer una comunicación empática es

6 hábito. Sinergice.

- Este hábito de efectividad implica la interdependencia y es el producto social de individuos, familias, equipos de trabajo y organizaciones bien integradas, productivas y creativas. Este es el hábito que fundamenta los logros sinérgicos del trabajo en equipo, vale decir de aquellos equipos en los que el resultado del colectivo es mayor que la simple suma de sus integrantes. También podría afirmarse que el cociente intelectual del equipo es mayor que el promedio del cociente intelectual de aquellos que participan en su composición.

Ejemplos. 6 hábitos. Sinergice.

- Sinergice actuando con pro actividad, competitividad y creatividad en su equipo de trabajo.
- Seleccione la tercera idea superior en los grupos humanos en los que participe.
- Alcance nuevos logros y propicie la innovación en su propia familia.

- Supérese a sí mismo para desarrollar cada una de las dimensiones de su personalidad y lograr una mayor sinergia interna.
- Actúe proactivamente para ayudar a la formación de un equipo de trabajo bien integrado y productivo.
- Acepte la diversidad como una fortaleza del equipo de trabajo que se necesita explotar con inteligencia, creatividad y sensibilidad.
- Intégrese a un equipo de trabajo sumando y multiplicando esfuerzos para alcanzar los objetivos del grupo en forma sinérgica.

7 hábito. Afile la sierra.

- Este hábito de efectividad interpreta la mejora continua y ofrece un horizonte de superación personal en todas y cada una de las áreas de nuestra personalidad. Este es el hábito que permite entender el mejoramiento personal en la dimensión física, mental, socio-emocional y espiritual.
- Stephen R. Covey denomina a este hábito afilar la sierra por aquella historia que relata acerca de un leñador que se encuentra en pleno bosque tratando con mucho afán de derribar árboles con su hacha. Sin embargo, no le pasa por su mente que su hacha también requiere ser afilada cada cierto tiempo para que recupere su filo y pueda seguir brindando un buen servicio. Pues eso es precisamente lo que acontece con las personas cuando no son capaces de hacer un alto en el camino de su vida para recuperar nuevas energías con el descanso reparador, la lectura de estudio, la ayuda solidaria al prójimo o la meditación.

Mejora continua.

- Descanse plácidamente las horas que necesita para reponer sus energías físicas y mentales.
- Lea, estudie y reflexione; todavía sigue siendo una de las maneras más inteligentes de informarse, educarse y cultivarse.
- Mejore todo lo que realiza, siempre existirá la posibilidad de mejorar.
- Aliméntese en forma nutritiva y sana para estar siempre en buena forma.
- Desarrolle su carácter expresando en su conducta principios y valores positivos.
- Ofrézcase a sí mismo la posibilidad de renovarse en todas las dimensiones de su personalidad.
- Cultive una vocación de servicio sirviendo a los demás con amor.

Sobre los siete hábitos.

- El séptimo hábito debe practicarse en todo momento por cuanto ayuda a mejorar sustantivamente todas las dimensiones de la personalidad: física, mental, socio-emocional y espiritual. La clave de la efectividad de los siete hábitos reside precisamente en su aplicación integrada, interrelacionada y secuencial.
- Los siete hábitos de la efectividad constituyen un nuevo paradigma de desarrollo que establece un difícil desafío personal y organizacional. No se trata, pues, de una simple receta sino de incorporar en la propia personalidad nuevos hábitos que propicien el desarrollo en todas y cada una de las dimensiones de la personalidad. Aquí también puede comprenderse el fenómeno de la resistencia al cambio por diversas motivaciones y consideraciones. Puede observarse, por ejemplo, lo difícil que puede resultarle a una persona que carece del hábito de la lectura adquirirla este hábito durante la edad adulta.

Asertividad.

“Aprende a decir “No”. No permitas que tu boca te llene de trabajo. Cuida TU tiempo.”

Virginia Satir compara el proceso de la Comunicación con una gran sombrilla que abarca e influye todo lo que acontece entre dos personas. Considera que, una vez que el individuo llega al mundo de la Comunicación, resulta ser “el factor más importante que determina el tipo de relación interpersonal que se vaya a tener con los demás”

BARRERAS:

¿Por qué existen barreras en la comunicación? Básicamente por los puntos que enumero a continuación.

- ✘ **Oímos lo que esperamos oír.**
- ✘ **Tenemos posiciones diferentes.**
- ✘ **Evaluamos la fuente.**
- ✘ **Hacemos caso omiso de la información que contradice lo que sabemos.**
- ✘ **Las palabras significan cosas diferentes para personas distintas.**
- ✘ **Las palabras tienen significados simbólicos.**
- ✘ **Nuestro estado emocional condiciona lo que oímos.**
- ✘ **No sabemos la forma en que la otra persona ve la situación.**

Vamos a comenzar diciendo que la ASERTIVIDAD es la conducta humana más deseada.

Se necesita para tener relaciones honestas y sanas.

CONDUCTA ASERTIVA: Ser directo, honesto y respetuoso, mientras se interactúa con los demás

SITUACIONES

- ¿Te has encontrado en alguna de las siguientes situaciones?
1. Una persona es abiertamente injusta.
 2. Un amigo le ha traicionado revelando algún secreto suyo.
 3. El compañero de habitación no coopera con la limpieza.
 4. Un empleado en un comercio atiende primero a una persona que llegó después de usted.
 5. Ppedirle a un amigo dinero.
 6. Usted prestó una suma de dinero de importancia a una persona que parece habersele olvidado de ello.
 7. Una persona se burla de usted constantemente.

8. Alguien patea continuamente el respaldo de su butaca en el cine.
9. Un amigo o amiga le llama todos los días a altas horas de la noche.

O algunas de las siguientes:

1. Usted está hablando con otra persona que de pronto interrumpe la conversación para dirigirse a un tercero
2. Usted está en un restaurante elegante y su bistec está demasiado crudo
3. El propietario de la casa que usted alquila no ha hecho ciertos arreglos a los que se comprometió
4. Recibió una mercancía con defectos que compró unos días antes
5. Una persona a quien usted respeta expresa opiniones contrarias a las suyas
6. Cuando le piden cosas pocos razonables y usted quiere decir no.

Dígame, o mejor dígame a usted mismo. Respóndase. Ahora nadie le esta escuchando. De verdad hace lo que debería hacer en las situaciones anteriores. Posiblemente no.

Por favor responda a las siguientes cuestiones:

SITUACIONES

- ¿Qué situaciones te producen tensión con otras personas?
- En la casa.
- En el lugar de trabajo.
- En otros lugares.

EJERCICIOS

- ¿Qué haces y dices cuando te encuentras en una situación tensa como las anteriores?

CLASIFICACIÓN DE RESPUESTAS

- COMUNICACIÓN PASIVA o SUMISA
- COMUNICACIÓN AGRESIVA
- COMUNICACIÓN ASERTIVA

COMUNICACIÓN PASIVA/SUMISA

- Expresión inefectiva de pensamientos, sentimientos y creencias, permitiendo que otros violen nuestros derechos.
- Autoestima:
Me siento inferior a otros, mis derechos no cuentan
- Conducta de huida o permisiva

Ventajas:

1. Se evita el conflicto.
2. Se tiene la seguridad de mantener un patrón familiar de comportamiento.
3. Se compra la aprobación de los demás
4. Se evitan responsabilidades.

5. Se puede ganar el control sobre otros.

Desventajas:

1. No se vive una vida real.
2. Se obtienen relaciones menos íntimas y satisfactorias.
3. Afecta la salud mental.

COMUNICACIÓN AGRESIVA

- Expresión de pensamientos, sentimientos y creencias de forma hostil y dominante, violando los derechos de los demás.
- Autoestima:
Me siento superior a otros e impongo mis derechos, soy más importante
- Conducta de combatir.

Ventajas

1. Se asegura la obtención de lo que necesita.
 2. Se protegen a sí mismos.
- Se controla a otras personas.

Desventajas:

1. Genera sentimientos como el miedo, la culpabilidad, alienación, etc.
2. Fomenta enemigos.
3. Se pierde el control propio.
4. Afecta la salud mental.

COMUNICACIÓN ASERTIVA

- Expresión de pensamientos, sentimientos y creencias en forma directa y apropiada, sin violar los derechos de los demás.
- Autoestima: Me siento igual a otros. Todos somos importantes
- Conducta de cooperación y negociación

- Fundamento: AUTOCONFIANZA
- Auto-conocimiento
- Auto-aceptación
- Autoestima
- EXPRESAR SENTIMIENTOS
- Dar y recibir cumplidos
- Hacer peticiones
- Expresar amor y afecto
- Iniciar y mantener conversaciones
- Expresar coraje justificado y descontento

AUTOAFIRMARSE

- Expresar derechos legítimos
- Decir "No"

- Expresar opiniones personales

La persona asertiva:

- Manifiesta su propia postura ante un tema, petición, demanda
- Expresa su razonamiento para explicar o justificar sus creencias, sentimientos, peticiones, acciones
 - Expresa comprensión
 - Pide lo que necesita
 - Pide aclaraciones
 - Expresa gratitud, afecto, admiración, insatisfacción, dolor, desconcierto

CONSECUENCIAS

- Respuestas pasivas/sumisas
- Insatisfacción
- Frustración
- Culpabilidad
- Coraje
- Otros deciden
- Baja autoestima

Respuestas agresivas

- Culpabilidad
- Humillación
- Violencia
- Pobres relaciones
- Amenaza
- Violación de derechos

Respuestas asertivas

- Satisfacción propia
- Mejora autoestima
- Buenas relaciones
- Aumenta la comprensión
- Toma de decisiones propias
- Pensamiento crítico
- Saberse y sentirse en control y dominio de la situación

VENTAJAS DE LA ASERTIVIDAD

- Salud mental
- Mejora la autoestima
- Reduce la ansiedad
- Ayuda en la relaciones interpersonales
- Aumenta la comprensión

¿POR QUE ES TAN DIFICIL?

- USO DEL CASTIGO CUANDO SE EXPRESA UNO MISMO.
- REFUERZO A LA CONDUCTA PASIVA.
- MODELAJE DE CONDUCTA PASIVA O AGRESIVA.
- ANSIEDAD.
- CREENCIAS ERRÓNEAS.

CREENCIAS ERRÓNEAS:

- “No tengo el derecho...”
- A decir “NO”.
- A hacer requerimientos justos y razonables.
- De discrepar.
- A cuestionar la autoridad.
- De enojarme.
- “Debo...”
- Ser admirado y amado por casi toda la gente.
- Ser perfecto y no cometer errores.
- “No debo...”
- Decir algo negativo a una persona.

¿PUEDEN CAMBIAR LAS CONDUCTAS?

Aunque las personas tienen características básicas permanentes pueden cambiar sus: CREENCIAS, ACTITUDES, METAS, EXPECTATIVAS, EXPRESION VERBAL, LENGUAJE CORPORAL

El cambio modesto de cualquiera de estos factores puede traducirse en: SER ASERTIVO CON MAS FRECUENCIA

RECONOCE TUS DERECHOS:

1. Derecho a tener y a cambiar de opinión.
2. Derecho a tomar decisiones propias.
3. Derecho a cometer errores, y por tanto a decidir, aun a costa de equivocarse.
4. Derecho a ser tratado con respeto.
5. Derecho a decir NO y no sentirse culpable por ello.
6. Derecho a hacer menos de lo que humanamente eres capaz de hacer.
7. Derecho a tomarse tiempo para tranquilizarse y pensar.
8. Derecho a tener y expresar los propios sentimientos.
9. Derecho a pedir información.
10. Derecho a sentirse bien consigo mismo.
11. Derecho a poder reclamar los propios derechos.

Algunas técnicas de asertividad

1. “Mensajes YO”
2. “Disco rayado”
3. “Banco de niebla”
4. Aplazamiento asertivo
5. Ignorar
6. Pregunta asertiva

Uso de “Mensajes Yo”

1. Se describe sin condenar el comportamiento de la otra persona.
2. Se describe el propio sentimiento
3. Se describe objetivamente las consecuencias del comportamiento.
4. Se expresa lo que se quiere de la otra persona.

1. Uso de “Mensajes Yo”

- “Cuando tu...”
(Establezca el comportamiento)
- “Me siento...”
(Establezca el sentimiento)
- “Porque...”
(Establezca la consecuencia)
- “Te pido, por favor, que...”
(Establezca la petición)

2. Disco Rayado.

Repetir el propio punto de vista una y otra vez, con tranquilidad, sin entrar en discusiones ni provocaciones que pueda hacer la otra persona.

- Es un tipo de situación que se da de forma constante, la técnica para atajarla es repetir, reiterar de forma persistente, tranquila, el mensaje central de lo que queremos manifestar.
- El efecto que se consigue es CENTRAR LA ATENCIÓN siempre en el PUNTO CRÍTICO y no permitir la intromisión de otros comentarios que intentan desviar la atención para conseguir sus objetivos.

Cliente: “Vengo a presentar la documentación que me Pidieron...”

Informador: “La fotocopia debe venir acompañada del original para poderla procesar.”

Cliente: “Ah!, pues no me dijeron nada,¿no da lo mismo?”

Informador: “Para poder procesar una fotocopia siempre debe venir acompañada del original.”

Cliente: “El caso es poner obstáculos y molestar, ¿qué más dá?, no ve que está

clarísima, desde luego, el caso es fastidiar.”

Informador: “Una fotocopia siempre debe venir acompañada del original para poderla procesar.”

- Por ejemplo ante un vendedor que llega a casa: Vendedor (V)- “Hola...le presento la enciclopedia...”etc...”Nosotros (N)- “Entiendo, pero no me interesa...”V- “Podría ser útil para el estudio de sus hijos...”etc...”N- “Entiendo, pero no me interesa...”V- “¿No está su hijo en casa?...seguro que a él le interesan- “Entiendo pero no me interesa” (se repite una y otra vez como un disco rayado)

- **Disco rayado:**

Técnica que consiste en la repetición serena de palabras que expresan nuestros deseos una y otra vez, ante la insistencia de otros por acceder a los suyos. Evita tener que poner excusas falsas y nos ayuda a persistir en nuestros objetivos.

3. Banco de Niebla

- Dar la razón a la persona en lo que considere puede haber de cierto en sus críticas o peticiones, pero negándose, a la vez, a entrar en mayores discusiones. Se deja claro que no va a cambiar de postura.

-Mujer: “Pedro, ¿podrías ir a recoger a los niños al colegio? Tengo aun que preparar la lección para mañana y creo no me dará tiempo. “

-Marido: “Pero acabo de volver del trabajo y estoy muy cansado, ve tu.”

-Mujer: “Se que estás muy cansado, normal porque te esfuerzas mucho en tu trabajo. Tu jefe debería de darse cuenta de eso y no cargarte con tantas tareas. Pero te pido el favor de que recojas los niños, ya que tengo que hacer Este trabajo para mañana. Luego podremos descansar.”

4. Aplazamiento asertivo

Posponer la respuesta que vayamos a dar a la persona que nos ha criticado, hasta que nos sintamos más tranquilos y capaces de responder correctamente.

5. Ignorar

- No prestar atención cuando la otra persona está enojada y tememos que sus críticas terminen en insultos.
- Cuidarse y alejarse.

6. Pregunta asertiva

- “Pensar bien” de la otra persona que nos critica y dar por hecho que su crítica es bien intencionada (independientemente de que realmente lo sea).
- Entonces, pedimos aclaración: información acerca de los argumentos, solicitando que sea específico.

● (Una variante) INTERROGACIÓN NEGATIVA:

- Consiste en solicitar las críticas sinceras por parte de los demás, con el fin de sacar provecho de ello, si puede resultar útil, o gestionarlas, si son manipulativas.
- Se pretende recibir la opinión sincera de los demás y llegar al fondo de la crítica:
- Dime, ¿qué es lo que no te gusta de cómo hago mi trabajo?

● *Es útil para conocer algo de los sentimientos o ideas de los demás, facilitando la comunicación cuando la otra persona nos critica.*

● *ejemplos:*

- *-Qué tiene de malo que vaya al cine?*
- *-Qué defecto le encuentras a mi forma de vestir?*
- *-Qué te molesta de mi forma de hablar?*

ASERTIVIDAD PARA EXPRESAR...

- Lo que sientes
- Tu opinión, ideas, pensamientos
- Tu posición y oposición respecto a...
- Peticiones
- Reconocimientos
- Sin herir ni humillar
- Con firmeza y paciencia
- Siendo específico y sin pre-juicios

CONDUCTA “NO VERBAL” ADECUADA

- Postura: cabeza y cuerpo derecho, distancia prudente.
- Contacto visual: mirar de frente a la otra persona
- Gestos del cuerpo: relajado y moderado
- Expresión facial: de acuerdo a lo que siente y expresa.- seriedad, alegría, etc.
- Tono y volumen de la voz: pausado, firme, de acuerdo a lo que quiere comunicar

● **Contacto visual.** La mirada debe estar centrada en el receptor del mensaje mientras se expone el tema. Se recomienda que al menos se mantenga el 50 % del tiempo que dura la exposición. A momentos puede desviarse con el objeto de concentrarse en aquello que se quiere expresar. Una mirada excesivamente fija puede recibirse como increpante y hostil.

● **Afecto.** El tono debe ser firme y convincente, aunque nunca hostil. Se adaptará a la situación que se está debatiendo y al momento del mismo.

● **Voz.** Se utilizará un volumen audible, ni demasiado elevado ni demasiado bajo. La articulación de las palabras será clara, sin titubeos. El ritmo será tranquilo, sin acelerarse.

● **Pausas.** Se hará una pausa más larga cuando se desee que el interlocutor pase a tomar la palabra.

● **Gestos.** Pueden utilizarse gestos con la cabeza, la cara, los brazos, y las manos que enfatizan el discurso. Se cuidará de que estos gestos sean naturales, es decir, sean del estilo que suele utilizar la persona, ya que de no ser así, pueden restar fuer-

za al mensaje. Se evitarán gestos como señalar con el dedo índice puesto que puede recibirse como acusatorio, y en general, cualquier otro que pudiera transmitir hostilidad.

- **Postura corporal.** El cuerpo se mantendrá erguido pero relajado. La cabeza recta, mirando al interlocutor.

Sobre Martín.

Sus dos blogs suman más de 500.000 páginas vistas y cuentan con más de 400 artículos y su canal de YOUTUBE cuenta con videos que han sido visionados más de 40.000 veces entre todos ellos.

En cuanto a sus webs, son dieciséis, han tenido más de 220.000 páginas vistas el año pasado.

He tenido la suerte de formar a más de 600 vendedores con mi sistema de ventas, y a cientos de ejecutivos y directivos tanto de multinacionales y PYMES, y de impartir numerosas ponencias y conferencias para Asociaciones Empresariales, Cámaras de Comercio, Diputaciones, Ayuntamientos, Bancos, etc.

DOCTOR (D.B.A.) EN DIRECCION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS,

Máster M.B.A. Dirección y Administración de Empresas por C.U.E.

Experto en Coach por el Instituto Europeo de Estudios Empresariales y cursos de coach avalados por la comisión internacional de la Unesco.

Posgrado en Coaching y Liderazgo Organizacional certificado por la I.S.C.

International Society of Coaching.

Presidente y fundador de la Asociación para la Mejora Personal y Empresarial.

Embajador de la Fundación Banesto y Masterclass de YUZZ (impartición de conferencias a emprendedores en todo el territorio nacional).

Conferenciante a nivel nacional sobre Motivación, Ventas y el Mundo de la Empresa.

Coach Empresarial, personal, directivo, comercial y de equipos.

Coach especialista en TDAH. Trastorno por déficit de Atención e Hiperactividad en Empresarios.

DOCTOR en Hipnosis Clínica.

Postgrado en Psicooncología por la Comisión de formación del Ministerio de Sanidad, Política Social e igualdad y estudios de Psiconeuroinmunología, Psiconeuroendocrinología, Morfopsicología y Kinesica.

Múltiples cursos de Especialista en las siguientes ramas: Psicología Clínica Dinámica y Psicología Psicosomática por el Instituto Europeo de Psicología, así como de experto en Psicología de la Conducta.

Licenciatarario para España de The Human Element www.thehumanelement.es y socio de

Sentia Human Solutions www.sentiahumansolutions.es

Formación militar en la Marina Española, en Liderazgo, Motivación, Capacitación y Gestión de equipos entre otros.

Para saber más sobre Martín visite:

www.martinarevalo.com

Y sus otras páginas:

www.coachconcaballos.com

www.isade.info

www.elclienteoculto.com

www.openmindsolutions.es

www.martinarevalo.com

www.elelementohumano.es

www.clinicadeventas.es

www.todosobrecoach.com

www.coachdenegocios.org

www.martinarevalocursos.com

www.mejorate.org

www.grupoopen.es

www.cursosmartinarevalo.com

Como dice una frase de Jim Rohn, encuentro fascinante que la mayoría de las personas planifican sus vacaciones con mucho más cuidado que sus vidas. Quizás eso se debe a que escapar es más fácil que cambiar.

¡El tiempo es oro! Cuando usted gasta su dinero, calcula aproximadamente, sino con exactitud, cuánto va a costarle o a cuánto va a vender tal o cual producto; ¿Por qué no hacer lo mismo cuando del capital “tiempo” se trata?

Nuestra vida cotidiana, personal o profesional, se convierte muy a menudo en una carrera de obstáculos para conseguir el tiempo que nos falta. Esta búsqueda ocasiona fatiga, cansancio, stress, insatisfacción y desanimo.

Para evitar estos males y gestionar bien nuestro tiempo, conviene distanciarse para reconocer aquello que si podemos dominar y de que manera hacerlo. Se trata del doble aprendizaje que propongo.

Conocer las herramientas para gestionar el tiempo y conocer los mejores consejos para una vida saludable.

La cuestión del tiempo puede plantearse de una forma muy extensa o más bien restringida.

Pero tanto si nos limitamos a la organización cotidiana y al corto plazo como si lo ampliamos a la vida privada y al largo plazo, una correcta “gestión” del tiempo permite a menudo un mejor “dominio” de las propias actividades.

Así pues el objetivo no será tanto “dominarlo” como “saber vivir con el”. Un simple matiz de vocabulario que implica un estado de ánimo diferente, algo por lo que el tiempo le recompensará.

