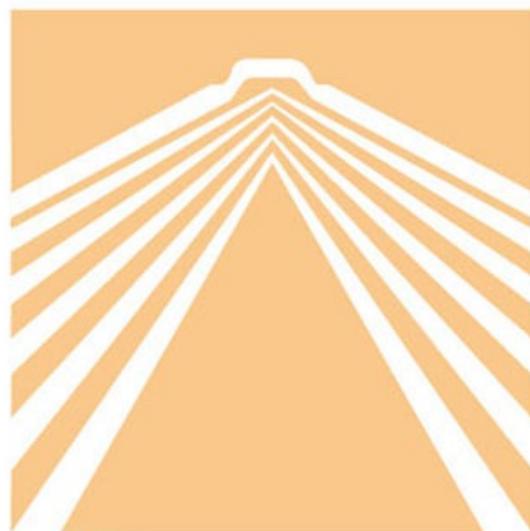


GUILLERMO BALLENATO PRIETO

GESTIÓN DEL TIEMPO

EN BUSCA DE LA EFICACIA



PIRÁMIDE

Guillermo Ballenato Prieto

Gestión del tiempo

EN BUSCA DE LA EFICACIA

EDICIONES PIRÁMIDE

A mis padres, Guillermo y Antoñita. Gracias por regalarme vuestro tiempo.

Contenido

Prólogo

Presentación

Parte primera. El valioso tiempo

1. Cuestiones para la reflexión
2. El valor del tiempo
3. Intentando definirlo
4. Un recurso especial

Parte segunda. Evaluar la gestión del tiempo

5. El tiempo perdido
6. Anestesiados ante los cambios
7. Síntomas de desorganización
8. ¿Aprovechamos el tiempo?
9. La gestión personal del tiempo

Parte tercera. El origen del caos

10. Malversadores del tiempo
11. La falta de puntualidad
12. Aturdidos por lo urgente
13. ¿Por dónde iba?
14. La utopía de la perfección

Parte cuarta. El camino hacia la eficacia

15. Bien a la primera
16. Eficacia, eficiencia y buen trabajo
17. Tener clara la dirección
18. Actividades críticas
19. Importancia de las tareas
20. El rendimiento durante la tarea
21. Marcar plazos
22. Planificar y programar
23. Registro de ideas

Parte quinta. Agilizar las tareas

24. Las actividades cotidianas
25. Aprovechar los viajes y desplazamientos
26. Consejos acerca de la lectura

27. Leer más rápido
28. Dilación y toma de decisiones
29. Aprender a delegar

Parte sexta. Una vida plena

30. Las causas del estrés
31. Serenar la mente y relajar el cuerpo
32. Modificar los hábitos
33. En busca del equilibrio

Parte séptima. Epílogo

34. A vueltas con el tiempo
35. Jóvenes, ¿a qué dedican su tiempo?
36. La era de las prisas
37. Consecuencias de un estilo de vida
38. Otra perspectiva de la vida
39. Reivindicar la lentitud
40. La hora del cambio
41. Despedida

Anexos

Bibliografía

Créditos

PRÓLOGO

Cuando Guillermo Ballenato me hizo el honor de pedirme que prologara su libro *Gestión del tiempo* empezaba mi nuevo cometido en la Dirección de la Escuela Politécnica Superior. Ante esta agradable petición por parte de Guillermo, fluyeron por mi cabeza dos rápidos pensamientos. Por un lado me preguntaba quién era yo para que un extraordinario psicólogo me pidiera que le prologara su libro. Por otro lado, esbozando una sonrisa apenas visible para mi interlocutor, pensé que me presentaban un manual para aprender a manejar un recurso que cada vez iba a ser más escaso para mí. Me encontraba ante esa doble tesitura cuando otra rápida reflexión cortó mis anteriores pensamientos: «Cuando alguien te pida algo debes decir que sí; si te lo pide de corazón le halagarás, si lo hace por puro compromiso, no le gustará que aceptes». De esta forma, contesté que sí y espero estar a la altura de lo que Guillermo me pidió.

Si me pongo a pensar sobre el concepto de tiempo me sale la vena científica para tratar de definir dicho concepto físico. Así, recuerdo que en mis primeros cursos de Física me comentaban que en la Física se reconocían cuatro magnitudes fundamentales independientes: longitud, masa, carga y tiempo. Cuando a renglón seguido trataban de explicar cada uno de dichos conceptos, había definiciones precisas para los tres primeros, mientras que para el tiempo se decía que transcurría en sí mismo y se medía en segundos. En esta misma línea de definición del concepto tiempo, en alguna de las múltiples citas que aparecen en el libro *Gestión del tiempo*, dice San Agustín: «¿Qué es, pues, el tiempo? Si nadie me lo pregunta lo sé; si quiero explicarlo a quien me lo pide no lo sé.» Parece, pues, clara la dificultad en la definición y explicación del concepto tiempo.

A pesar de la aparente dificultad en su definición, resulta nítido que el tiempo es un bien preciado y limitado al que hay que sacar el máximo provecho. Así puede comprenderse el tremendo esfuerzo en dotar a la vida de más tiempo: prolongar la vida, gastar menos tiempo en cada una de las actividades que realizamos, etc. Vuelve a ser interesante rescatar otra de las anécdotas o citas que menciona el libro cuando recuerda que Isabel I, en su lecho de muerte, comentaba: «Todo cuanto poseo por un momento de tiempo.»

Pero no, no es la finalidad del libro explicar el concepto del tiempo. Así, la idea que subyace en el desarrollo de éste es que, a pesar del ingente esfuerzo en dotar a la vida de más tiempo, resulta contradictorio que no exista tanta preocupación en realizar una adecuada gestión de dicho recurso —escaso, aunque muchas veces no seamos conscientes de ello— para no dilapidarlo. Por eso, frente al enfoque de dotar a la vida

con más y más tiempo, surge el contrapunto de racionalizar el consumo de dicho recurso y ser conscientes de que su dilapidación no es más que un puro desperdicio de la propia vida, que es el mayor regalo que tenemos todos. Este es el ámbito en donde Guillermo Ballenato desarrolla su libro.

Por tanto, pienso que el objetivo del libro es hacer consciente al lector de que una adecuada gestión del tiempo conduce a disponer de un tiempo de más calidad y de un mayor disfrute en el transcurso del mismo.

Es interesante destacar cómo el autor consigue esto. En primer lugar parte de un magnífico análisis de la realidad en donde conciencia al lector sobre la valía del tiempo y llama la atención sobre el hecho de que su desperdicio, fruto de la desorganización, puede culminar en un completo caos. En segundo lugar ofrece consejos y herramientas para llegar a una eficacia y eficiencia en el desarrollo de las tareas, en el desarrollo de la vida. La consecución de esta eficacia nos va a permitir agilizar nuestras tareas y, en definitiva, disponer de una mayor calidad de nuestro tiempo y de nuestra vida. Por último, termina el libro con el objetivo que, en el fondo, se estaba persiguiendo: dar las pautas para que, en una sociedad en donde el estrés inunda muchos aspectos de la vida, se pueda alcanzar una vida en equilibrio.

No he sido capaz, en mi última afirmación del párrafo anterior, de utilizar el título que Guillermo usa para la sexta sección del libro: «Una vida plena». No obstante, sí creo que si el lector es capaz de embeberse en el libro con el entusiasmo con que Guillermo nos inunda, sí será posible el caminar hacia esa plenitud en la vida, aunque no sea más que por adquirir la capacidad y la consciencia de poderla disfrutar en cada uno de sus instantes.

Gracias, Guillermo, por este obsequio que nos das.

DANIEL SEGOVIA VARGAS
Director de la Escuela Politécnica Superior
Universidad Carlos III de Madrid

PRESENTACIÓN

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

HECTOR BERLIOZ

Podemos afirmar que el tiempo, en rigor, no puede gestionarse. El tiempo simplemente se limita a pasar. Avanza en un continuo goteo de segundos que se suceden uno tras otro sin que nadie, hasta la fecha, haya podido hacer nada por detenerlo.

Cuando hablamos de aprender a gestionar el tiempo nos referimos, en realidad, a cultivarnos en el arte de dirigir nuestra vida, de gestionarnos a nosotros mismos, de mejorar el modo en que organizamos nuestros proyectos y actividades. Sobre esto sí podemos intervenir.

Es necesario evaluar y analizar la forma en que administramos nuestro tiempo. Este libro nos anima a realizar una reflexión serena y profunda sobre quiénes somos. A revisar y a replantearnos nuestro papel en la vida, en la familia, en la empresa y en la sociedad.

Sus páginas desvelan las principales claves de la gestión eficaz del tiempo. Proponen estrategias para mejorar y elevar nuestro grado de eficacia y de satisfacción personal.

Tenemos derecho a vivir nuestra vida plenamente. Es casi un deber. En nuestras manos está la posibilidad de llevar una vida más equilibrada, más armónica y más productiva, tanto en el ámbito profesional o académico como en el personal y social. Podemos alcanzar la satisfacción de un trabajo bien hecho que a la vez requiera invertir menos esfuerzo y genere menos estrés.

Disponer de tiempo para otras muchas cosas que también son importantes y necesarias, que enriquecen nuestra vida y nos hacen sentir mejor con nosotros mismos, es cuestión de organización, de aprender establecer prioridades personales y profesionales, de gestionar de forma más razonable las actividades y tareas que realizamos.

Este manual ha sido escrito con un estilo directo y con un enfoque muy práctico. En cada uno de sus capítulos se introducen frases para la reflexión, y se proponen y describen estrategias concretas. Los consejos y sugerencias que se aportan son de fácil aplicación. El lector puede adaptar sus contenidos a su actividad concreta, a sus circunstancias, y a su propio enfoque y estilo personal.

En la primera parte del libro se plantean algunas reflexiones generales sobre la gestión del tiempo, el verdadero valor de éste, una aproximación al concepto de tiempo

entendido como un recurso singular.

A continuación se proponen estrategias para realizar una evaluación sobre nuestra forma de gestionarlo. Parte de la idea de que el tiempo perdido no es recuperable, y de que no somos generalmente muy conscientes de los lentos cambios que nos sumen en la ineficacia. Tras revisar los síntomas que revelan una deficiente gestión del tiempo, se propone una revisión del manejo personal que hacemos del mismo.

En la tercera parte profundizamos en las principales causas de los problemas con la gestión del tiempo. Se analizan los principales malversadores o ladrones de tiempo, adentrándonos especialmente en la falta de puntualidad, la tiranía de lo urgente, las continuas interrupciones y el perfeccionismo.

Las claves para su gestión eficaz nos muestran el valor del trabajo bien hecho, la necesidad de definir adecuadamente los objetivos, de priorizar las tareas, y las estrategias para programarlas adecuadamente.

A continuación se desarrollan diversos métodos y técnicas, que permiten agilizar muchas de las tareas habituales. Se ofrecen consejos para adecuar el lugar de trabajo, aprovechar los desplazamientos, sacar mayor provecho de la lectura, optimizar la toma de decisiones, delegar tareas.

La parte final del libro nos propone alcanzar una vida más plena, aprender a combatir el agobio, manejar y reducir el estrés, cambiar algunos hábitos y alcanzar un mayor equilibrio personal.

El anexo final incorpora una recopilación de los cuestionarios con sus comentarios y respuestas correspondientes, y tablas, impresos y hojas de registro.

Agradecimientos

Deseo expresar mi agradecimiento a mis compañeros de profesión, amigos y alumnos, por su valioso y constante ánimo y estímulo, así como por sus comentarios, aportaciones y sugerencias.

A la Universidad Carlos III de Madrid, cuyo decidido apoyo a la formación integral y al desarrollo personal de los estudiantes está en el origen de este libro.

A Daniel Segovia Vargas, director de la Escuela Politécnica y Superior de dicha universidad, que ha tenido la amabilidad de escribir el prólogo de la presente edición, con la humanidad y buen criterio que le caracterizan.

A toda la comunidad universitaria, por su confianza y aliento, y su calidad humana y profesional.

Y a usted, lector, que se ha decidido a invertir parte de su valioso tiempo en la lectura de esta interesante temática, precisamente para mejorar su gestión y ser más eficaz. Gracias por su confianza e interés.

GUILLERMO BALLEATO PRIETO
gballenato@gmail.com
www.cop.es/collegados/m-13106

Parte primera

EL VALIOSO TIEMPO

«Todo, Lucilio, es ajeno a nosotros, tan sólo el tiempo es nuestro: la naturaleza nos ha dado la posesión de este único bien fugaz y deleznable, del cual nos despoja cualquiera que lo desea.»

LUCIO ANNEO SÉNECA



1

CUESTIONES PARA LA REFLEXIÓN

«Pasa el tiempo y el hombre no se da cuenta.»

DANTE ALIGHIERI

A continuación aparecen algunas afirmaciones que expresan diversos pensamientos y creencias relacionados con algunos de los aspectos más relevantes de la gestión del tiempo.

1. Normalmente somos conscientes de cómo empleamos el tiempo y en qué se nos va.
2. Se puede administrar mejor el tiempo si se trabaja más rápidamente.
3. La eficacia es la consecuencia natural de trabajar bien, con eficiencia.
4. Se trabaja más rápido cuando es uno mismo el que hace las cosas.
5. Aunque algunas tareas parezcan importantes hay que resolver primero los asuntos urgentes.
6. En general, pueden tomarse mejores decisiones si se dispusiese de más tiempo para ello.
7. Con demasiada frecuencia el trabajo en equipo supone un coste injustificado de tiempo.
8. Las personas más activas, atareadas y trabajadoras obtienen mejores resultados.
9. Para obtener más tiempo libre es necesario acortar la duración de algunas actividades.
10. Delegar en otras personas nos permite reducir en parte nuestras responsabilidades.
11. Podemos optimizar el uso del tiempo si realizamos varias tareas a la vez.
12. Gestionar bien el tiempo conlleva establecer rutinas que puedan seguirse mecánicamente.
13. Es preferible no planificar de antemano las actividades; luego no responden a lo previsto.
14. Los problemas de tiempo se resolverían si el día tuviese más horas.
15. Es difícil establecer prioridades y cumplirlas; la mayoría de las actividades son

necesarias.

16. El tiempo que empleamos en registrar tareas en la agenda acorta el tiempo para realizarlas.
17. La falta de tiempo es fruto de las excesivas demandas de la actividad que realizamos.
18. Podemos obtener tiempo extra si acertamos, simplificamos o eliminamos algunas tareas.

A través de la lectura de cada uno de los capítulos del libro, así como de algunas indicaciones y consideraciones que figuran en el anexo final, encontrará las respuestas que le permitirán valorar en qué medida son o no ciertas cada una de las afirmaciones propuestas anteriormente.

No resulta fácil imaginar o anticipar los beneficios reales que se derivan de optimizar la gestión del tiempo. Muchas personas que afirmaban conocer sus ventajas, se sorprenden cuando empiezan a ser ellos mismos los beneficiarios. Es entonces cuando llegan a valorarla en su justa medida.

Entre las principales *ventajas* que se derivan de una administración más eficaz del tiempo cabe mencionar las siguientes:

-  Desarrollo de habilidades de *planificación* y programación.
-  Mayor capacidad para establecer *prioridades*.
-  Optimización en la utilización de los *recursos*.
-  Mayor habilidad para detectar y eliminar los *ladrones* de tiempo.
-  Aumento del rendimiento y la *productividad*.
-  Reducción del *esfuerzo* necesario.
-  Disminución de la tensión y el *estrés*.
-  Mayor *control* de actividades y proyectos.
-  Aumento de la eficacia en la consecución de *objetivos*.
-  Incremento de la *calidad* de los resultados.
-  Elevación de la *motivación* y la satisfacción personal.
-  Establecimiento de *hábitos* personales más saludables.
-  Incremento del tiempo *libre*.
-  Mayor calidad de *vida*.

Nuestra actitud y disposición ante las actividades que realizamos, así como el tiempo que asignamos a cada una de ellas, constituyen factores esenciales que tienen importantes repercusiones en el nivel de satisfacción y éxito personal que podemos alcanzar. Son precisamente las actividades las que, en último término, nos conducen a la consecución de las metas. La forma en que las abordamos determina nuestra eficacia.

No es razonable aplicar el mismo esfuerzo a todas las actividades. Hay que decidir

cuánto tiempo asignar a cada tarea, cuáles son críticas o tienen prioridad, qué actividades se pueden reducir o eliminar, qué tiempo podemos reservarnos para nosotros mismos.

La adecuada gestión del tiempo es, en gran medida, una cuestión de ponderación y de búsqueda del equilibrio. Pero una vez que hemos ejercitado previamente nuestra capacidad de observación, de reflexión y de análisis, hay que pasar a la acción y tomar decisiones.

Debemos ser conscientes de que el tiempo es un bien preciado, y que debemos decidir de manera consciente el uso que hacemos de él.

Séneca, el filósofo latino nacido en Córdoba, en algunos de sus diálogos y tratados morales llenos de humildad y de humanidad, escribe algunas reflexiones acerca del tiempo:

-  «... el tiempo que hasta ahora se te arrebatava, se te sustraía o se te escapaba, recupéralo y consérvalo».
-  «... una gran parte de la existencia se nos escapa obrando mal, la mayor parte estando inactivos, toda ella obrando cosas distintas de las que debemos».
-  «¿A quién me nombrarás que conceda algún valor al tiempo, que ponga precio al día, que comprenda que va muriendo cada momento?».
-  «... consideramos lejana la muerte, siendo así que gran parte de ella ya ha pasado».
-  «... acapara todas las horas. Así sucederá que estés menos pendiente del mañana, si te has aplicado al día de hoy. Mientras aplazamos las decisiones, la vida transcurre».

EPÍSTOLA A LUCILIO

Lucio Anneo Séneca, filósofo latino romano

«Obra así, querido Lucilio: reivindica para ti la posesión de ti mismo, y el tiempo que hasta ahora se te arrebatava, se te sustraía o se te escapaba, recupéralo y consérvalo. Persuádetete de que esto es así tal como escribo: unos tiempos se nos arrebatan, otros se nos sustraen y otros se nos escapan. Sin embargo, la más reprehensible es la pérdida que se produce por la negligencia. Y, si quieres poner atención, te darás cuenta de que una gran parte de la existencia se nos escapa obrando mal, la mayor parte estando inactivos, toda ella obrando cosas distintas de las que debemos.

¿A quién me nombrarás que conceda algún valor al tiempo, que ponga precio al día, que comprenda que va muriendo cada momento? Realmente nos engañamos en esto: que consideramos lejana la muerte, siendo así que gran parte de ella ya ha pasado. Todo cuanto de nuestra vida queda atrás, la muerte lo posee.

Por tanto, querido Lucilio, haz lo que me dices que estás haciendo: acapara todas las horas. Así sucederá que estés menos pendiente del mañana, si te has aplicado al día de hoy. Mientras aplazamos las decisiones, la vida transcurre.

Todo, Lucilio, es ajeno a nosotros, tan sólo el tiempo es nuestro: la naturaleza nos ha dado la posesión de este único bien fugaz y deleznable, del cual nos despoja cualquiera que lo desea.

Y es tan grande la necesidad de los mortales, que permiten que se les carguen a su cuenta las cosas más insignificantes y viles, en todo caso sustituibles, cuando las han recibido; en cambio, nadie que dispone del tiempo se considera deudor de nada, siendo así que éste es el único crédito que ni siquiera el más agradecido puede restituir.

Quizás me preguntes qué conducta observo yo, que te doy estos consejos. Te lo confesaré sinceramente: como le acontece a un hombre pródigo, pero cuidadoso, tengo en orden la cuenta de mis gastos. No podría afirmar que no derroche nada, pero te podría decir qué es lo que derrocho, por qué y cómo: te expondré las causas de mi pobreza.

Pero me acontece a mí lo que a muchos de los que sin culpa suya han caído en la indigencia: todos les disculpan, nadie les auxilia.

En conclusión ¿qué significa esto? que no considero pobre a quien le satisface cuanto le queda, por poco que sea. Con todo, prefiero que tú conserves tus bienes y así comenzarás en el tiempo justo. Pues, según el aforismo de nuestros mayores «es ahorro demasiado tardío el que se consigue en el fondo del vaso»: en el sedimento sólo queda una parte insignificante, si no la peor.»

Epístolas morales a Lucilio, Séneca. Ed. Gredos, 1986. Traducción de Ismael Roca Meliá.

2

EL VALOR DEL TIEMPO

«El futuro nos atormenta y el pasado nos encadena. He aquí por qué se nos escapa el presente.»

GUSTAVE FLAUBERT

En cierta ocasión tuve la oportunidad de escuchar las reflexiones de la historia de aquel discípulo que le preguntaba a su maestro sobre el don más valioso que la gracia le había otorgado. Éste le respondía que cada día, cuando se despertaba al amanecer, se sentía inseguro sobre si iba a llegar a vivir hasta el final del día.

El discípulo le comentó que eso era algo tan obvio que prácticamente todo el mundo lo sabía. Pero el maestro concluía puntualizando y aclarando la cuestión:

— *Aunque en el fondo lo saben, son pocas las personas que lo sienten, las que tienen verdadera conciencia de esa circunstancia.*

Recuerdo una persona que, tras sufrir la aparición repentina de una grave enfermedad, superó con éxito una delicada primera operación a vida o muerte. En una entrevista afirmaba lo siguiente:

— *Mi vida se ordenó... He aprendido a no perder el tiempo con las mínimas estupideces... Y, curiosamente, en lugar de ser más tolerante, soy más intransigente con las cosas que considero más esenciales.*

Sus palabras, llenas de vitalidad, reflejaban el deseo de vivir intensamente cada segundo de su vida. El hecho de enfrentarse a la muerte le había enseñado que tenía que decidir qué cosas debían estar en primer lugar, las cuestiones verdaderamente importantes. Poco tiempo después no logró superar una segunda operación y la enfermedad terminó acabando con su vida.

La conocida sentencia popular que afirma que *«el tiempo es oro»* nos recuerda el gran valor que generalmente se le atribuye. Se alude a él como algo excelente, muy valioso, similar al preciado y escaso metal, signo de riqueza de aquel que lo posee. Sin embargo, en el día a día no parecemos muy capaces de mantener esa necesaria conciencia del

auténtico valor del tiempo.

Resulta difícil imaginar cómo sería la vida si al nacer, el ser humano llevase impresa una cifra en la piel —en el antebrazo, por ejemplo— con una fecha de caducidad similar a la que figura en productos perecederos, como los medicamentos o los alimentos.

Hay muchas personas a las que la reflexión sobre la finitud del ser humano les anima e impulsa a vivir con más intensidad cada día. Sin embargo, a otras les llena de temor, desasosiego y preocupación. No les agrada el tema, y menos que les presenten datos o estadísticas.

Si fijamos la esperanza de vida del ser humano en algo más de ochenta años, el tiempo disponible, traducido a días, podría rondar en torno a los treinta mil días. Los avances médicos y científicos, unidos al incremento en la calidad y el nivel de vida, contribuyen decisivamente a aumentar esa esperanza de vida. Hoy no nos resulta extraño que algunas personas alcancen la edad de cien años, algo así como treinta y seis mil quinientos días.

Cada día tiene veinticuatro horas, y aproximadamente un tercio de ese tiempo está reservado al sueño y descanso, necesarios para recuperar energías que después utilizamos en el tiempo de vigilia.

Está claro que el tiempo no es una cuestión sólo cuantitativa. La calidad o la intensidad en la utilización que hagamos del mismo resultan tanto o más importantes que la cantidad. Muchas personas mayores tienen una clara conciencia de que la verdadera sabiduría no está en intentar dar años a la vida, sino justamente en lo contrario: *dar vida a los años*.

Tome conciencia del verdadero valor de su tiempo

Los seres humanos deberíamos tener presente más a menudo el auténtico valor del tiempo. El hecho de aprender a gestionarlo de un modo adecuado nos ofrece enormes posibilidades. Una vez que tomamos conciencia de su importancia, que nos adentramos en las claves para manejarlo eficazmente y que nos ponemos manos a la obra a sacarle partido con decisión, es cuando realmente llegamos a descubrir los increíbles beneficios que nos aporta. Éste es un hallazgo que puede determinar el futuro de nuestras vidas. Una vez que adoptamos ese nuevo enfoque es poco probable que lleguemos a abandonarlo.

Resulta muy difícil alcanzar un cierto equilibrio en nuestras vidas si vivimos a remolque de los acontecimientos, desbordados por miles de tareas pendientes de las que desconocemos su verdadera importancia, sin saber en qué punto nos encontramos y lo que nos falta para concluir las, sumidos en el desconcierto.

Para sacar adelante nuestros proyectos personales, con demasiada frecuencia consumimos una enorme cantidad de energía. Realizamos esfuerzos titánicos que al final nos dejan exhaustos. Esfuerzos que no se corresponden con el resultado final que

obtenemos. En muchos casos esto es una consecuencia lógica de la falta de previsión, de la desorganización, del descontrol, de la indecisión. Y, en no pocas ocasiones, es fruto de la ignorancia. Desconocemos cómo se pueden hacer las cosas para obtener mejores resultados sin necesidad de consumir tantas energías.

Si deseamos gestionar mejor nuestro tiempo debemos:

-  *Tomar conciencia de nuestra situación*, lo que ya de por sí constituye un importante avance de cara a mejorar.
-  *Tener voluntad de cambio* y adoptar la firme resolución de cambiar algunas conductas.
-  *Analizar de un modo sistemático y objetivo* la manera en que lo utilizamos, de modo que podamos elaborar un diagnóstico preciso que nos permita identificar las verdaderas causas del problema.
-  *Conocer las diversas herramientas y técnicas* de gestión del tiempo que tenemos a nuestra disposición.
-  *Diseñar nuestro propio plan de acción*, una estrategia personalizada, perfilada a nuestra medida.
-  *Pasar a la acción*, ponerlo en práctica, aplicando las nuevas técnicas, eliminando y sustituyendo aquellos patrones de conducta que se han mostrado ineficaces y resultan improductivos.
-  *Modificar nuestros hábitos y actitudes personales*, con decisión y en la dirección deseada.

Introducir cambios en el uso y la gestión del tiempo precisa de un esfuerzo de análisis previo, y de la reeducación de algunos estilos y costumbres que normalmente están muy arraigados.

EL VALOR DE CADA UNIDAD DE TIEMPO

-  El arqueólogo, el historiador o el científico conocen bien el valor del paso de los siglos.
-  Un enólogo sabe apreciar la solera del buen vino con el paso de los años.
-  El alumno que cursa sus estudios en la universidad conoce el valor de un año académico.
-  Una mujer que espera el nacimiento de su hijo valora cada mes que pasa.
-  El editor que publica un semanario aprecia con claridad la duración de la semana.
-  El anciano que vive su vida con intensidad valora cada nuevo día.
-  Un niño que espera su regalo de cumpleaños cuenta las horas que pasan.
-  El estudiante que está realizando un examen sabe apreciar el valor de una hora.
-  El viajero que pierde el tren es consciente de la importancia de un solo minuto.
-  Un conductor que logra evitar un accidente conoce el valor de apenas un segundo.
-  El deportista sabe que el color de su medalla puede depender de una fracción de segundo.

3

INTENTANDO DEFINIRLO

«Si amas la vida, economiza el tiempo, porque de tiempo se compone la vida.»

BENJAMIN FRANKLIN

El filósofo griego Aristóteles definía el tiempo como la medida del movimiento entre dos instantes. Cada instante representa la continuidad del tiempo.

La Real Academia Española define el tiempo como una magnitud física que permite ordenar la secuencia de los sucesos, estableciendo un pasado, un presente y un futuro.

Propone algunas definiciones más específicas, a partir del uso que se hace habitualmente del término. Entre ellas destacan las siguientes:

-  *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».

«El tiempo vuela»



Parafraseando el título del conocido drama filosófico de Pedro Calderón de la Barca, «La vida es sueño», podríamos afirmar que en realidad «*la vida es tiempo*». Para cada ser humano el tiempo no es sino ese espacio de tiempo que transcurre desde su nacimiento hasta su muerte.

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

TIEMPO = VIDA

Cuando se toma verdadera conciencia de la importancia real del tiempo, la mente empieza a entender y procesar el término de forma diferente. 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.

Le propongo que cada vez que escuche o lea la palabra tiempo intente hacer una conversión rápida, y la sustituya por la palabra vida. Y a la inversa. Comprobará el sorprendente efecto que produce.

Las personas pueden llevar una vida desordenada, plena, agitada, contemplativa, relajada. En realidad son adjetivos estrechamente vinculados a la forma en que gestionan sus actividades y las distribuyen en 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.*

4

UN RECURSO ESPECIAL

«El tiempo es el más escaso de los recursos y, a menos que se administre, ninguna otra cosa podrá administrarse.»

PETER DRUCKER

El tiempo es sin duda un recurso *excepcional*. No tiene una composición material perceptible y evidente; no se trata de algo que podamos ver o tocar. Es una magnitud física inmaterial, *intangibile*.

Los recursos naturales, por su propia naturaleza, pueden ser sustituidos por otros. A falta de petróleo podríamos utilizar energía eólica o solar. Se pueden emplear energías alternativas, o buscar y descubrir nuevos recursos. Pero el tiempo es *insustituible*. No se puede reemplazar o cambiar por ningún otro recurso.

Tampoco se puede almacenar para recurrir a él cuando haya escasez. Aunque quisiera, usted no podría acumular parte de su tiempo personal disponible, con objeto de guardarlo y utilizarlo después cuando pudiera necesitarlo. No hay un lugar, tipo almacén o cámara frigorífica, donde pueda envasarlo al vacío y ponerlo en conserva. Lo que sí puede hacer es solicitar el tiempo de otras personas.

Consideramos erróneamente que podemos ganarlo o perderlo, cuando en realidad el tiempo tan sólo pasa. Y lo hace de forma *continuada*, sin posibilidad de que nada ni nadie lo detengan.

A fecha de hoy aún no se ha llegado a descubrir cómo viajar en el tiempo. No podemos avanzar al futuro o regresar al pasado. Tan sólo disponemos del presente, que avanza inexorablemente. Del mismo modo, sin que podamos evitarlo, escapa de nuestras manos.

Cuentan que las últimas palabras que pronunció la reina Isabel I en su lecho de muerte fueron: «*Todo cuanto poseo por un momento de tiempo*». Cuando hablamos de tiempo nos referimos a ese elemento primordial del que está construida la vida. Al igual que podemos considerar la vida como un don, el tiempo es un regalo. Sin embargo, se trata de un «presente» —interesante sinónimo del término regalo— del que tan sólo podemos disfrutar durante un tiempo *limitado*. El ser humano es un ser finito. Su vida comienza y termina. Vivimos inmersos en el tiempo, pero no disponemos de un mando a

distancia para apretar los botones de avance, retroceso o pausa.

En realidad, malgastar y dilapidar el tiempo no es ni más ni menos que consumir o desperdiciar una parte de nuestra vida. Por esa misma razón, gestionarlo de un modo adecuado es aprovechar nuestra propia existencia.

Quien no dedique una parte del tiempo a la reflexión, a preparar, seleccionar, planificar y decidir, no podrá sacar adelante proyecto alguno. Precisamente la vida es el principal proyecto que nos traemos entre manos. Si nos dejamos llevar por los acontecimientos según van sucediéndose, difícilmente alcanzaremos a encontrar tiempo suficiente, ni siquiera para nosotros mismos.

El hecho de que se trate de un recurso inmaterial no es óbice para que sea posible medirlo. Y con bastante facilidad, dado que fluye armónicamente con una precisión y una exactitud matemáticas. Para expresar el tiempo se emplean métodos astronómicos, basados en la rotación de la tierra sobre su eje y en torno al sol.

El tiempo es objetivamente *cuantificable* en una unidad de medida bien conocida por la inmensa mayoría de los seres humanos: el segundo. Con ese baremo se van construyendo los minutos, las horas, los días, las semanas y los años.

La duración de cada día está limitada a ochenta y seis mil cuatrocientos segundos, que pasan casi inadvertidos, en silencio, uno tras otro. Pero pasan. Tanto los dígitos como el segundero de cualquier reloj pueden dar buena cuenta de ello.

En cierta ocasión escuché afirmar que la unidad de tiempo más corta es la que media entre que el semáforo se pone en verde y el conductor del coche de detrás toca el claxon. Lo cierto es que gracias a los continuos avances tecnológicos, el ser humano ha llegado a ser capaz de reflejar los datos en unidades tan sorprendentes como los nanosegundos (ns, milmillonésima parte de un segundo) o los picosegundos (billonésima parte de un segundo).

¿Conoce usted alguna actividad que pueda realizarse en cero segundos? Hasta un parpadeo de ojos, o un rápido chasquido con los dedos requieren unas décimas o centésimas de segundo. El tiempo es un recurso *indispensable* para cualquier actividad. No hay acción alguna que pueda llevarse a cabo sin tiempo.

La duración de cada minuto es de sesenta segundos, la hora transcurre cada sesenta minutos, el día está compuesto de veinticuatro horas. Y esto es así para todos los seres vivos. Todas las personas disponen de la misma cantidad de tiempo, lo que le convierte en el único recurso del que puede afirmarse que está distribuido con ecuanimidad, justicia e imparcialidad, de manera *equitativa*.

EL TIEMPO, UN RECURSO:

-  Excepcional
-  Intangible
-  Insustituible
-  Continuo

-  Limitado
-  Cuantificable
-  Indispensable
-  Equitativo
-  Inflexible
-  Subjetivo
-  ¿Manejable?

El científico Albert Einstein, conocido por su teoría de la relatividad, predijo a principios del siglo XX algo que posteriormente han demostrado las investigaciones en el campo de la física: el movimiento y los campos gravitatorios afectan al paso del tiempo. Aun así podemos considerar en principio que, cuantitativamente hablando, el tiempo es algo rígido e *inflexible*.

No es un elemento elástico que podamos estirar o acortar a nuestro capricho. No podemos especular con él, tomarlo prestado, comprarlo o venderlo. Su dirección y velocidad son constantes.

Ramón de Campoamor escribía en uno de sus célebres epigramas:

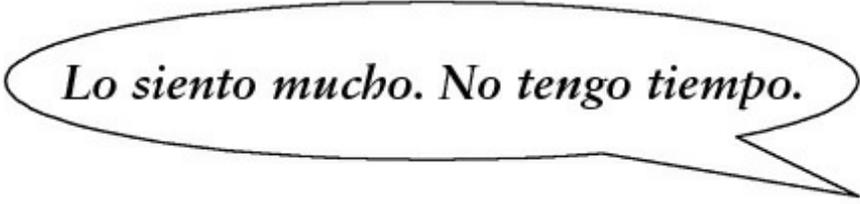
*«El tiempo a todos consuela;
sólo mi mal acibara
pues si estoy triste, se para,
y si soy dichoso, vuela».*

La sentencia en forma de verso hace una alusión clara al componente psicológico que altera la percepción *subjetiva* que podemos tener del tiempo. Hay ocasiones en las que da la impresión de que se ha detenido y los segundos parecen interminables, mientras que, en otros casos, un día, una semana, un mes o un año, pueden pasar volando.

La duración psicológica del tiempo de espera, cuando estamos ocupados o entretenidos, es más corta que cuando estamos ociosos. Lo podemos comprobar fácilmente, por ejemplo, en la sala de espera del centro de salud, o cuando realizamos algún viaje. Distráidos mientras leemos un libro, hacemos un pasatiempo —llamativo término para aludir a algo que nos entretiene—, charlamos con los amigos o vemos una película, el tiempo pasa sin sentir. Aun siendo la misma, su duración parece acortarse significativamente.

La apreciación subjetiva del transcurso del tiempo también se ve afectada por la edad de cada persona. Los niños y los adultos tienen una percepción diferente de su duración. Según vamos creciendo adquirimos una mayor perspectiva vital. Los adultos saben que el tiempo corre. A cierta edad empieza a dar la impresión de que vuela. Muchas personas mayores afirman que los años no sólo corren, sino que más bien se atropellan unos a otros.

Puede quejarse de cómo lo utiliza, pero tiene el mismo tiempo que los demás.



Lo siento mucho. No tengo tiempo.

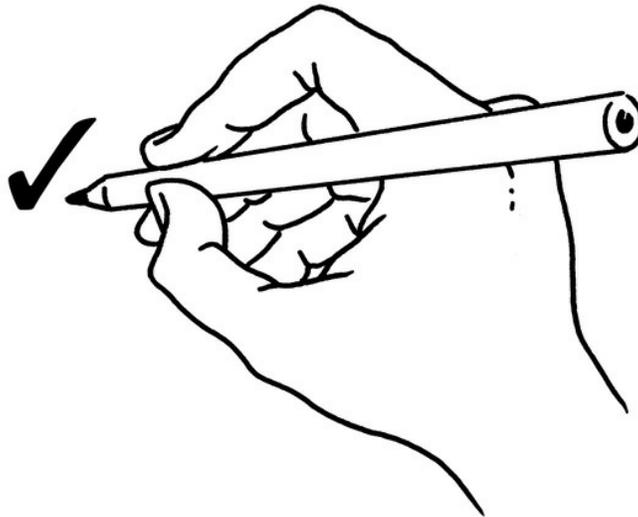
Para terminar, y aunque pueda resultar paradójico después de todo lo expuesto anteriormente, podemos afirmar que el tiempo es un recurso *manejable*. Y lo es en el sentido de que es posible intervenir, regular y decidir la forma en que queremos utilizarlo. Ya sabemos que lo que en realidad vamos a manejar y a gestionar son nuestras actividades.

Parte segunda

EVALUAR LA GESTIÓN DEL TIEMPO

«No hubo tiempo alguno en que no hubiese tiempo.» «El mundo no fue hecho en el tiempo, sino con el tiempo.» «¿Qué es, pues, el tiempo? Si nadie me lo pregunta, lo sé; si quiero explicarlo a quien me lo pide, no lo sé.»

SAN AGUSTÍN



5

EL TIEMPO PERDIDO

«Nosotros matamos el tiempo, pero él nos entierra.»

JOAQUIM MARIA MACHADO DE ASSIS

Algunas personas viven atemorizadas ante la posibilidad de que puedan morir en un accidente o sufrir un ataque al corazón. Se preocupan porque son conscientes de que podrían perder la vida en un momento. Sin embargo, no parece importarles lo más mínimo ir malgastándola todos los días, poco a poco, minuto a minuto.

Con el tiempo perdido no ocurre como con los objetos perdidos. Ojalá hubiese un lugar, una especie de depósito de tiempos perdidos, al que pudiésemos acudir para conseguir recuperar el nuestro. Pero ese almacén no existe. El tiempo que se pierde se cuele por un sumidero sin fondo del que no hay forma de rescatarlo.

Se nos escapa de las manos casi sin darnos cuenta. Generalmente no somos conscientes de en qué se nos ha ido. En parte nos lo quitan, pero en gran medida somos nosotros los auténticos culpables de ese despilfarro irreparable.

Seguro que en alguna ocasión se ha visto a sí mismo sentado ante la pantalla del televisor y ha tenido la sensación de que estaba desperdiciando su tiempo. Sin embargo, se ha sentido incapaz de apagarla, levantarse de su asiento y hacer algo más provechoso.

En lo que a gestión del tiempo se refiere, la televisión es una cuestión que merece una reflexión especial. Ese electrodoméstico tan cotidiano presenta tal variedad de estímulos que engancha con facilidad. Seguro que nos atrae más por la cantidad de estímulos que aparecen en la pantalla que por la calidad de su contenido.

Cada vez hay más programas tipo «zapping», que incluyen una serie de secuencias muy diversas. Si no nos quedamos hipnotizados con una de ellas, nos pillaremos con la siguiente. El caso es que la televisión hace lo posible por atraparnos.

¿Se ha planteado ser más selectivo con la programación que ve? La cantidad de programas anodinos que ofrece la televisión es increíble, seguramente para regocijo tanto de unos como de otros. Unos porque se apuntan a la terapia del cotilleo, y con frecuencia de la poca educación. Y otros porque encuentran, por fin, tiempo para disfrutar realmente de su tiempo personal.

Sin duda, se habrá fijado también en lo que ocurre con la mayoría de las películas que

emiten. De entrada, suelen ir precedidas de bastante publicidad. Una vez que han comenzado, normalmente a los pocos minutos y a modo de aperitivo, nos presentan todo un bloque bien repleto de anuncios. En mitad de la trama podemos disfrutar también de un primero y segundo platos publicitarios bastante generosos. Y, ¡cómo no!, a escasos minutos del final se nos regala además un abundante postre comercial igualmente variado. Pensarán que debemos soportarlo, puesto que no tendría sentido perderse el final de la película después de todo el tiempo que hemos invertido en verla.

Le propongo que vea la televisión con total libertad y sin limitación a condición de que se comprometa a poner por escrito al menos una frase a modo de síntesis o resumen del contenido de cada uno de los anuncios que aparecen. Léalo al final del día, valore la calidad del material recogido en el documento, y compare su extensión con la cantidad de anuncios a los que hace referencia. A veces la vacuna surte efecto en un solo día.

Se salvan los documentales de contenido cultural, que nos descubren los avances científicos, nos acercan a las maravillas de la naturaleza, nos muestran la diversidad geográfica, nos revelan las claves de la historia.

Normalmente, un locutor con un tono de voz sereno, agradable y tranquilo nos va relatando lo que acontece. Tal vez usted está tan cansado cuando los ve que, al segundo osezno o elefantito que aparece, pierde la conciencia y se queda transpuesto. Pero no se preocupe, porque aproximadamente a los veinte minutos una sorprendente subida de volumen le despierta para recordarle de nuevo lo más importante de la televisión: los anuncios publicitarios. De forma gratuita ponen a su disposición un despertador programado automáticamente. Ha perdido un contenido valioso, pero al menos ha logrado descabezar el sueño sin necesidad de acostarse y sin entrar en un sueño tan profundo que le impediría retomar la actividad.

Además de decidir sobre la oportunidad de dedicar su tiempo a un programa concreto que desea ver, recuerde que lo puede grabar. De este modo podrá eliminar el tiempo que consumen los anuncios. Y además podrá verlo cuando a usted le parezca más conveniente. Si después no encuentra hueco para verlo, tal vez sea porque el programa no era tan bueno, o quizá porque tiene cosas mejores que hacer.

Descubra el arte de «SABER PERDER EL TIEMPO»

Saber perder el tiempo es todo un arte. Contrariamente a lo que la frase parece expresar textualmente, nos recuerda que debemos aprender a buscarlo y encontrarlo, y a saber aprovecharlo, a invertirlo en aquello que merece la pena para nosotros.

Existen muy diversas formas de perder el tiempo. Algunas tienen su rentabilidad y propósito, pero otras suponen un derroche imperdonable.

El reloj analógico es similar a una caja de quesitos en porciones. Al final de cada hora podemos comprobar que faltan una o varias porciones, pero es muy probable que no sepamos ni dónde han ido a parar, ni quién nos las ha quitado o cuál ha sido la causa de

su desaparición.

Durante el desarrollo de una determinada actividad a veces las cosas no transcurren como esperábamos. A menudo surgen interrupciones, impedimentos e imprevistos que detienen y trastocan los planes que nos habíamos hecho. Algunos proceden del entorno y del ambiente mismo que nos rodea, mientras que otros tienen su origen en nosotros mismos.

Podemos perder el tiempo de muchas formas:

- ✎ A veces se nos pasa, como comentábamos antes, pasmados ante el televisor. O delante del ordenador, jugando, o mientras navegamos —o más bien flotamos— en el ciberespacio y leemos correos electrónicos insustanciales.
- ✎ En ocasiones lo perdemos esperando a que llegue el metro o el autobús, retenidos en atascos de tráfico, o esperando a alguien que llega tarde a su cita.
- ✎ En el trabajo nos vemos sumergidos en infinidad de reuniones interminables que empezaron más tarde de lo previsto y de las que se obtienen escasos resultados.
- ✎ Estamos todo el día a la carrera, repitiendo rutinas e improvisando sobre la marcha, incapaces de decidirnos, resolviendo errores anteriores.
- ✎ Nos pasamos una hora buscando unas tijeras que nunca sabemos dónde paran — como si pudiesen caminar solas apoyándose sobre sus dos extremidades—, pero que deberían estar en «su sitio», si es que lo tienen.
- ✎ Se nos pasan las horas revisando papeles que hace mucho que debíamos haber lanzado a la caja de reciclaje.
- ✎ Nos interrumpen cada dos por tres con cientos de cuestiones que no tienen nada que ver con el asunto en el que estamos trabajando; y las llamadas telefónicas se suceden sin descanso.
- ✎ Las amistades también solicitan parte de nuestro tiempo. Reclaman nuestra presencia. Nos piden ayuda, que escuchemos sus problemas y les demos nuestra opinión. A veces se pierde la proporción entre dar y recibir y, tal y como afirmaba Platón, algunos «amigos» acaban convirtiéndose en ladrones de nuestro tiempo.
- ✎ Nos vemos continuamente en la necesidad de retrasar, demorar, extender, postergar y aplazar varios asuntos. La tendencia a *procrastinar* —término cuyo uso ha ido en aumento a pesar de la dificultad que entraña su pronunciación— termina por retrasar demasiadas cuestiones que se van acumulando para después.

La primera tarea que debemos emprender es localizar nuestros ladrones y dilapidadores personales de tiempo para poder combatirlos con determinación.

6

ANESTESIADOS ANTE LOS CAMBIOS

«El progreso consiste en el cambio.»

MIGUEL DE UNAMUNO

Es sorprendente la forma en que reaccionan las ranas ante los cambios de temperatura. Si una rana cae accidentalmente sobre un recipiente de agua que esté a una temperatura demasiado elevada, detecta de inmediato el cambio brusco del nivel de calor y salta rápidamente, casi al primer contacto con la superficie del agua. De este modo evita quemarse.

Sin embargo, si mientras está dentro de un recipiente con agua a temperatura ambiente, fuésemos elevando lenta y progresivamente la temperatura cada vez más, llegaría un momento en el que se encontraría tan aturdida y desorientada que no sería capaz de salir del recipiente. Aun teniendo capacidad para salir, puesto que no hay nada en la superficie que se lo impida, la rana acabaría hirviendo dentro del agua.

La explicación es sencilla. El sistema que garantiza la supervivencia de la mayoría de los seres vivos está diseñado y preparado para detectar los cambios bruscos, súbitos y repentinos que se producen en su entorno. Generalmente son ese tipo de variaciones las que representan un riesgo para la vida.

Los seres humanos respondemos de la misma forma. Normalmente no damos importancia a leves modificaciones y cambios que se producen en nuestro entorno. Sin embargo, nuestros sentidos detectan con bastante facilidad los cambios bruscos en los estímulos externos.

Si de repente escuchamos un sonido fuerte, dirigimos nuestros sentidos hacia el lugar del que procede para averiguar lo que ocurre. Sin embargo, la lenta y progresiva elevación del volumen de un sonido continuado y monótono no suele captar nuestra atención.

Nos ocurre algo muy parecido en el día a día, y en la forma de abordar nuestras actividades cotidianas. Vamos habituándonos a determinados estímulos y nuestro cerebro termina por dejar de prestarles atención. Pasan desapercibidos y quedan en un segundo plano. La mente suele estar más interesada y atenta ante la novedad y ante lo que supone un cambio significativo que ante lo que resulta conocido y habitual.

Nuestra conducta diaria está llena de rutinas que, en principio, suponen un ahorro de energía. De este modo nos ahorramos el tener que pensar una y otra vez cómo debemos actuar ante situaciones habituales. Resulta más sencillo repetir conductas que en contextos similares ya se han mostrado eficaces. Sin embargo, esto también puede tener un coste a veces muy elevado.

Si en determinado momento algo empieza a fallar, o nuestra forma de actuar resulta menos eficaz, al principio nos puede resultar difícil detectarlo. Y no es de extrañar que tengamos dificultad para encontrar también la verdadera causa.

Los problemas surgen cuando...

-  ... permanecemos insensibles, como anestesiados, ante errores que para los demás suelen resultar evidentes.
-  ... no logramos deshacernos de algunas rutinas que son claramente perjudiciales, y que están en el origen mismo de nuestra ineficacia.
-  ... queremos obtener resultados diferentes, pero pretendemos lograrlo haciendo lo mismo que hemos hecho siempre.

Deténgase a observar qué cosas debe cambiar... ¡Y CÁMBIÉLAS!

Desde Oriente importamos el término «*kaizen*». El sentido literal, «lo bueno del cambio», fue reconvertido en Occidente, donde se tradujo como «*la mejora continua*». Conlleva una actitud de constante alerta para detectar posibles mejoras, manteniéndose en una postura positivamente crítica, de permanente insatisfacción constructiva y productiva.

A menudo las rutinas llegan a ser más poderosas que los deseos de cambio. La resistencia al cambio es algo habitual. En muchos casos, la idea de cambio produce de entrada un cierto temor, ya que de algún modo representa una amenaza a la estabilidad previa que se había alcanzado. Además implica tener que invertir un cierto montante de energía para innovar. Con el ritmo frenético característico del estilo de vida actual, no es habitual andar muy sobrados de energías.

La experiencia es un grado, sin duda, pero en muchas ocasiones se convierte también en un lastre. Cuando entra alguien nuevo en una empresa, especialmente si no ha trabajado con anterioridad, llega sin ideas preconcebidas. En cierto modo el «*novato*» tiene la mirada limpia para poder analizar con cierta distancia la forma en que se trabaja. A menudo puede detectar, con más facilidad que los propios veteranos, algunos elementos críticos:

-  Dónde hay oportunidades de mejora.
- Cuál es el origen de algunas ineficiencias.
-  Qué procedimientos se pueden optimizar.

Cómo aprovechar mejor algunos recursos.

Esto ocurre así precisamente porque, tal y como veíamos en el ejemplo de la rana, todavía no ha «hervido». No tiene la situación tan cerca como para haber perdido la perspectiva, ni ha sufrido el lento y progresivo deterioro del día a día, de la rutina, del proceso de insensibilización.

Gran parte de nuestro tiempo se nos va de las manos en cosas que no alcanzaríamos a imaginar. Tal vez en un cúmulo de pequeñas ineficiencias que han ido subiendo de volumen sin que nuestros sensores hayan sido capaces de detectarlas. Necesitamos limpiar nuestra mirada para poder descubrir las verdaderas causas.

Una vez que hayamos logrado identificar dónde está el origen de nuestros sumideros personales de tiempo, aún tendremos que invertir un esfuerzo adicional hasta romper definitivamente las cadenas de algunos malos hábitos que habíamos adquirido.

HAY UN MOMENTO PARA TODO

Hay un momento para todo y un tiempo para cada acción bajo el cielo:

-  Un tiempo para nacer, y un tiempo para morir.
-  Un tiempo para plantar, y un tiempo para arrancar lo plantado.
-  Un tiempo para matar, y un tiempo para curar.
-  Un tiempo para destruir, y un tiempo para edificar.
-  Un tiempo para llorar, y un tiempo para reír.
-  Un tiempo para lamentarse, y un tiempo para danzar.
-  Un tiempo para tirar piedras, y un tiempo para recogerlas.
-  Un tiempo para abrazar, y un tiempo para abstenerse de abrazos.
-  Un tiempo para buscar, y un tiempo para perder.
-  Un tiempo para guardar, y un tiempo para tirar.
-  Un tiempo para rasgar, y un tiempo para coser.
-  Un tiempo para callar, y un tiempo para hablar.
-  Un tiempo para amar, y un tiempo para odiar.
-  Un tiempo para la guerra, y un tiempo para la paz.

Eclesiastés. Libro del Antiguo Testamento (siglo III a.C.)

7

SÍNTOMAS DE DESORGANIZACIÓN

«Es imposible gozar plenamente del placer de no hacer nada, si no se tiene un gran cúmulo de cosas por hacer.»

JEROME KLAPKA JEROME

La *sociedad actual* vive sometida a un continuo y vertiginoso cambio. Es casi una seña de identidad del siglo XXI.

Vivimos en el tiempo de las *prisas*. Casi todo lleva la marca de la *fugacidad*. Las cosas se presentan con *rapidez*, permanecen durante un corto período de tiempo y desaparecen a la misma velocidad. Son tiempos de usar y tirar, de comida rápida, de modas cambiantes, de productos que ya están obsoletos nada más salir al mercado.

Los *avances* científicos y tecnológicos nos proporcionan medios de transporte más rápidos. Nos facilitan el acceso a muchos datos y a grandes cantidades de información, y a velocidades de vértigo. Vivimos en una constante aceleración física y psicológica.

Prima la cantidad sobre la calidad. Hay mucho de todo, pero hay escaso tiempo para profundizar en nada. Vivimos en la era de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, pero no alcanzamos ni a informarnos en profundidad ni a comunicarnos con intensidad. Las relaciones sociales y familiares acusan esa falta de tiempo para el diálogo.

A diario nos vemos obligados a elegir constantemente entre alternativas. Se deben tomar decisiones cada vez más numerosas y más rápidas. Cada día que pasa se asumen más responsabilidades.

El listón del éxito se coloca cada vez más alto. Aumenta sistemáticamente la demanda de esfuerzo, rentabilidad y resultados. Crece la *competitividad* y se eleva el nivel de las exigencias. La aparición de nuevas herramientas y formas de trabajo obliga a un continuo reciclaje que también lleva su tiempo.

Se van recortando sistemáticamente tanto el espacio para la vida personal como las horas necesarias para el descanso. Cada vez son más frecuentes las enfermedades asociadas al estrés. Las consecuencias a nivel tanto físico como psicológico resultan evidentes.

¿Cómo se siente usted: esclavo o dueño del tiempo?

¿Esclavo del tiempo?

Muchas personas tienen la impresión de que la vida es una especie de pluriempleo, de jornada «extensiva», una carrera contrarreloj, una evaluación continua. Sobreviven subidas en un carrusel repleto de tareas, en el que nunca paran de dar vueltas y del que no saben cómo bajarse.

Sienten que necesitan horas extraordinarias para casi todo. Están desbordados de proyectos en el trabajo. Tienen continuamente activado una especie de dispositivo multitarea que les anima a abordar varias cuestiones y actividades a la vez: el teléfono, los colaboradores, el jefe, los clientes, el papeleo. Siempre quedan flecos por terminar, y se ven obligados a llevarse a casa algunas de esas tareas pendientes.

Pero cuando por fin llegan a su domicilio, allí les están esperando las gestiones caseras, los niños, ir a la compra, llevar el coche al taller, acercarse al banco... La frase que se escucha hasta el hastío es «tenemos que...», «deberíamos de...», «habría que...», «a ver si...». Las tareas hacen cola. Hay cientos de cosas que hacer. ¡Pero cuándo! A ver si puede ser mañana..., o durante el fin de semana..., o la semana que viene... o nunca.

El conflicto entre trabajo y tiempo libre se hace evidente. El tiempo extra de trabajo se acaba restando de las horas de ocio, de descanso, de estar con la familia y con los amigos. El entorno familiar y la relación de pareja acaban acusándolo. Las relaciones sociales se empobrecen. La salud física y psicológica se va mermando. Los problemas, lejos de resolverse, parece que van aumentando.

En situaciones como ésta todo parece estar tan lleno de árboles alrededor que la persona no alcanza a ver el bosque y, por supuesto, mucho menos la senda para salir del laberinto.

Hay personas más ambiciosas en el terreno profesional, mientras que otras se muestran más modestas. La tendencia a padecer estrés tiene mucho que ver con las actitudes personales, con la forma de encarar las actividades, de gestionar el tiempo, de enfrentarse a las circunstancias y vicisitudes de la vida.

Actitudes y formas de enfocar y abordar la actividad que pueden determinar una mayor o menor predisposición a padecer estrés

PERFIL QUE DETERMINA LA PREDISPOSICIÓN AL ESTRÉS

ELEVADA



Nerviosismo, tensión.

REDUCIDA



Tranquilidad, relajación.

 Tendencia a la acción.	 Tendencia a la reflexión.
 Desorganización	 Organización
 Improvisación	 Planificación.
 Orientación al corto plazo.	 Orientación al largo plazo.
 Intereses y objetivos errantes.	 Intereses y objetivos estables.
 Disposición a abarcar demasiado.	 Disposición a seleccionar.
 Actitud competitiva.	 Actitud de colaboración.
 Sobrecarga de trabajo.	 Delegación
 Cantidad de trabajo y rapidez	 Atención a la calidad y perfección.
 Exigencia de alto rendimiento.	 Rendimiento normal.

Algunas señales nos advierten de que estamos entrando, o viviendo ya de hecho, en una situación de caos y desorganización. Nos falta tiempo para abordar la enorme carga de trabajo que soportamos, los asuntos pendientes se van acumulando, y el cansancio y el agotamiento se han convertido en una constante que está haciendo mella en nuestro organismo. Es evidente que algo no va bien.

La *sintomatología* propia del estrés incluye toda una serie de manifestaciones psicósomáticas. Conviene estar alerta ante las diversas señales que advierten del problema y el cuadro de síntomas que habitualmente se presenta.

Señales

-  Desorganización, desorden.
-  Prisas, sensación de agobio, escasez de tiempo, sobreesfuerzo.
-  Confusión y desorientación en cuanto a objetivos y prioridades.
-  Pesimismo, desesperanza, actitud negativa.
-  Miedo, temor, intranquilidad.
-  Hostilidad, agresividad, irritabilidad.
-  Conflictos en la relación de pareja.
-  Relaciones sociales deficientes.
-  Desmotivación, desánimo, desinterés, pereza.

Síntomas

-  Cansancio, agotamiento, debilidad, fatiga.
-  Ansiedad, angustia, nerviosismo.
-  Depresión, tristeza, llanto.
-  Baja autoestima, sentimientos de incapacidad.
-  Fobias, obsesiones.

- ✎ Jaquecas y dolores de cabeza.
- ✎ Dolores de cuello y espalda.
- ✎ Úlcera, molestias estomacales, dolor abdominal.
- ✎ Trastornos intestinales, colon irritable —estreñimiento y diarrea.
- ✎ Aumento del tono muscular, tensión y rigidez, espasmos, tics, temblores.
- ✎ Asma, dificultad o aumento de la frecuencia respiratoria.
- ✎ Trastornos cardíacos, arritmias, taquicardias.
- ✎ Insomnio, alteraciones del sueño.
- ✎ Impotencia, disminución de la capacidad y energía sexual.
- ✎ Trastornos circulatorios, hipertensión, que deriva en infarto o trombosis.
- ✎ Disminución de las defensas del organismo y tendencia a enfermar.

La aparición de algunos de estos síntomas puede tener un origen diferente, y no ser una consecuencia directa del estrés. La consulta con el especialista es un requisito imprescindible para determinar con precisión la etiología.

Antes de que este cuadro avance y los síntomas se vayan agudizando, debemos tomar medidas. El número de personas que se toman un tiempo para escapar del vértigo de la vorágine y de la agitación diarias va en aumento. Cada vez son más habituales los retiros solitarios y temporales en centros de espiritualidad o en balnearios. Durante una semana, o incluso tan sólo en un fin de semana, se busca allí la recuperación y renovación, tanto física como espiritual.

En esta época de cambio, hiperactividad y confusión, no parece tarea fácil encontrar la calma, el sosiego y la tranquilidad. Es evidente que el entorno no ofrece las condiciones más idóneas, pero esa serenidad probablemente tenga que ver mucho más con nuestro propio mundo interior que con los estímulos procedentes del exterior.

8

¿APROVECHAMOS EL TIEMPO?

«Los años enseñan muchas cosas que los días jamás llegan a conocer.»

RALPH WALDO EMERSON

Le proponemos 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 SOBRE LA GESTIÓN PERSONAL DEL TIEMPO

-  Principales dificultades personales relativas a la administración del tiempo:
 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
25. No tengo dificultad para decir «no» cuando es necesario.	0	1	2	3
26. Delego algunas actividades en otras personas.	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				

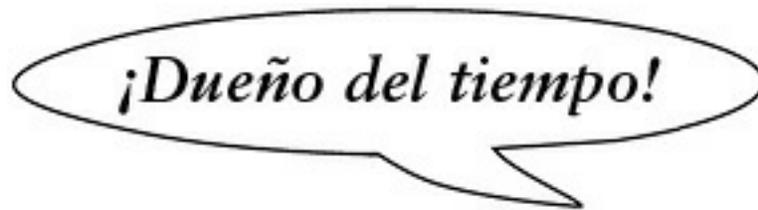
La necesidad de mejorar la gestión del tiempo será tanto mayor cuanto menor sea la puntuación que ha obtenido.

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.



Los dueños del tiempo son aquellas personas que lo administran adecuada, voluntaria y conscientemente. Muestran algunos rasgos personales que configuran un perfil bastante característico. Entre sus cualidades destacan las siguientes:

- ✎ *Autoconocimiento*: conocen sus principales cualidades y limitaciones; tienen un concepto positivo de sí mismos que les ayuda a superar las dificultades.
- ✎ *Estabilidad*: cierto equilibrio en los diferentes ámbitos de su vida, tanto en el personal —intelectual, físico, emocional, espiritual— como en el familiar, social o profesional.
- ✎ *Motivación*: un montante de energía, ánimo y entusiasmo, así como una razonable actitud positiva que les impulsa a aprovechar los recursos y a encontrar soluciones.
- ✎ *Iniciativa*: actitud proactiva; se adelantan a los acontecimientos en lugar de esperar a que ocurran y reaccionar entonces precipitada y mecánicamente; eligen qué hacer y cómo hacerlo.
- ✎ *Previsión*: muestran tendencia a establecer previsiones, anticipar el futuro, realizar planificaciones y disponer los recursos necesarios.
- ✎ *Flexibilidad*: se muestran flexibles, con capacidad para cambiar y adaptarse a nuevas circunstancias, evitando posiciones y actitudes rígidas.
- ✎ *Reflexión*: no son personas impulsivas; mantienen la calma; piensan antes de pasar a la acción, deciden cómo actuar; hacen balance y aprenden de su experiencia.
- ✎ *Perspectiva*: tienen amplitud de miras, capacidad para ver globalmente y contemplar las cuestiones con cierta distancia y objetividad.
- ✎ *Creatividad*: aplican su imaginación para resolver problemas complejos, innovar y encontrar nuevas formas de hacer; intentan buscar soluciones alternativas.
- ✎ *Delegación*: cuentan con un buen equipo de colaboradores, bien cohesionado y que trabaja eficazmente, con quienes comparten diversas actividades.
- ✎ *Método*: generalmente son metódicos y organizados; utilizan procedimientos, técnicas, estrategias y herramientas que les ayudan a optimizar el aprovechamiento

del tiempo.

 *Decisión:* buscan la información necesaria y suficiente para decidir, y se muestran responsables y resueltos a la hora de tomar decisiones, asumiendo el riesgo de equivocarse.

9

LA GESTIÓN PERSONAL DEL TIEMPO

«Los que emplean mal su tiempo son los primeros en quejarse de su brevedad.»

JEAN DE LA BRUYÈRE

Con los ladrones de tiempo pasa algo parecido a lo que ocurre con esos conocidos estafadores y malversadores que defraudan y se enriquecen con negocios turbios. La mayoría de los ciudadanos sabe quiénes son pero resulta muy difícil detenerlos, porque hace falta disponer de las pruebas que lo demuestren.

Cuando se les pregunta por ellos, casi todas las personas saben cuáles son los dilapidadores de tiempo más habituales. Sin embargo, en muchos casos ni se plantean acabar con ellos; para empezar, porque desconocen que son ellos mismos quienes están siendo expoliados.

En otros casos son conscientes de que les afecta y mucho, pero se sienten incapaces de resolverlo porque desconocen el origen del problema. Carecen de las evidencias necesarias que dejen al descubierto y demuestren cuál es la verdadera causa.

Antes de abordar cualquier intento de solución debemos hacer un buen diagnóstico y definir de manera precisa cuál es el problema real. Hacen falta las pruebas. ¿Cómo podemos obtener una información más precisa?

Una estrategia eficaz consiste en registrar la duración real de las actividades y comparar esa información con el tiempo que se tenía previsto emplear inicialmente en ellas. Si existen diferencias significativas es preciso analizar el origen de las desviaciones que se han producido y, a partir de ahí, realizar propuestas de solución y mejora.

Los pasos a seguir con los siguientes:

1. Diseñar y disponer de una *hoja de registro* donde apuntar los datos.
2. Anotar cada *actividad* que vamos a realizar.
3. Estimar el *tiempo previsto* (TP) que pensamos que requiere la misma.
4. Empezar la tarea, registrando la hora de *inicio*.
5. Anotar nuevamente el tiempo al *concluir* la actividad.
6. Registrar en el impreso su duración total, el *tiempo real* (TR).

7. *Comparar* ese dato con el tiempo estimado previamente (por 100 de eficacia).
8. *Describir* qué problema o dificultad surgió durante la realización de la actividad.
9. *Analizar el origen y las causas* de la desviación.
10. Realizar *propuestas* para resolver el problema e incrementar la eficacia futura.

Hay a quien le resulta extraño e incómodo registrar los tiempos de sus actividades. La primera vez que se realiza puede parecer incluso una tarea tediosa. Supone, sin duda, una ruptura consciente con la forma natural de realizar cada actividad. Sin embargo, cuando este registro se realiza con precisión, arroja datos objetivos que reflejan la eficacia en la administración personal del tiempo, y ponen en evidencia dónde y por qué se producen los fallos en su gestión.

Algunas personas, cuando empiezan a registrar sus actividades y tiempos, se sorprenden al comprobar la diferencia tan notable que hay entre el tiempo que creen utilizar en cada actividad, el que realmente emplean, y el tiempo ideal que piensan que deberían asignarle.

La comparación del tiempo previsto y del tiempo real nos permite determinar el porcentaje de eficacia. Puede obtenerse dividiendo el primero entre el segundo, y multiplicando por cien el resultado obtenido:

$$\text{Porcentaje de eficacia} = (\text{TP} / \text{TR}) \cdot 100$$

Por ejemplo, si habíamos estimado que la duración prevista de una llamada telefónica era de seis minutos y finalmente duró quince minutos, aplicando la fórmula obtendríamos:

$$\text{Porcentaje de eficacia} = (6' / 15') \cdot 100 = 0,40 \cdot 100 = 40 \%$$

Podemos sumar todos los tiempos previstos (TTP: tiempo total previsto), y sumar los tiempos realmente empleados (TTR: tiempo total real). Si aplicamos la fórmula $(\text{TTP} / \text{TTR}) \cdot 100$, obtendremos el porcentaje total de eficacia.

Ejemplo de registro de actividades y tiempos

HORA	ACTIVIDAD	TP	TR	%	DESCRIPCIÓN	ORIGEN-CAUSAS	PROPUESTAS
8:15	Desplazarme al trabajo	25'	45'	56%	Embotellamiento, atasco de tráfico	Obras en trayecto; hora punta	Otro itinerario, ir en metro, otro horario
9:00	Revisar la agenda	10'	20'	50%	Hay actividades sin anotar	No la actualicé al finalizar la	Revisar a diario, al terminar cada jornada

					jornada		
9:20	Gestionar correos	5'	15'	33%	Leyendo correos anteriores	No los llevo al día; acumulación	Leer y responder; archivar y limpiar
9:35	Planificación del proyecto	55'	85'	65%	Interrupciones; falta documentos	Visitas, llamadas; mesa desordenada	Horario de visitas y teléfono; orden mesa
11:00	Reunión de equipo	60'	95'	63%	Retraso inicio; intervenciones	Impuntuales; largos turnos de palabra	Acordar puntualidad; acotar intervenciones
12:35	Llamar al cliente	5'	20'	25%	Llamé una 2. ^a vez; tocó otros temas	Olvidé cuestiones; se fue del tema	Preparar lista de asuntos; centrar tema
12:55
	Total	160	280	57%			

En el ejemplo de la tabla anterior se recogen detalles que, de no haberlos registrado por escrito, seguramente habrían pasado inadvertidos. El registro diario de tiempos nos permite conocer en qué medida somos eficaces, en qué se nos va el tiempo y cuáles son las causas.

Hay que advertir que, aquellas tareas que tienen un claro componente físico, resultan más fáciles de cuantificar. Se puede estimar su duración de forma más objetiva y precisa. Sin embargo, las previsiones de tiempo, la medida de su duración y la estimación del rendimiento obtenido, son más complicadas si se intentan realizar en trabajos de tipo intelectual, actividades de aprendizaje, labores creativas, o funciones directivas, por ejemplo.

Un estudiante seguramente encontrará más dificultad en calcular el tiempo necesario para memorizar un tema que el que va a necesitar para organizar sus apuntes. Podrá comprobar, por ejemplo, que los siete minutos que tenía previsto emplear en ordenar los apuntes se convierten finalmente en quince minutos. Un 47 por 100 de eficacia, motivado por la falta de constancia y de un procedimiento para colocarlos. Si se decide a ordenar los apuntes a diario, de forma sistemática y directamente según los va tomando, eliminaría incluso los siete minutos que necesitaba para colocarlos en orden.

Descubrir el origen de las ineficacias nos ayuda no sólo a reducir los tiempos, sino también a eliminar aquellas tareas que resultan innecesarias.

Puede ocurrir también que el tiempo estimado para una actividad sea mayor que el tiempo realmente utilizado. Si se calcula que se necesitan tres cuartos de hora para terminar una propuesta y se realiza en treinta minutos, la eficacia sería de un 150 por 100.

Estos datos positivos suelen aparecer en los registros de aquellas personas que ya han iniciado el proceso de cambio. Normalmente han cumplimentado anteriormente varios impresos que les han mostrado el estado real de su gestión del tiempo. Y a partir de esa información han realizado y puesto en práctica propuestas que están dando sus frutos.

El análisis tan pormenorizado y detallado que nos ofrece este procedimiento debe complementarse con una visión más global que contemple el entorno general de la actividad que desarrollamos.

Además de nuestras actitudes, hábitos y forma de afrontar las actividades, debemos examinar también las de nuestros grupos de referencia —compañeros, familia, amigos—. Lo que se entiende como «normal» en cada uno de estos grupos viene determinado por las particularidades de la cultura de empresa, los propios usos y costumbres, la forma de trabajar.

En cada colectividad humana se espera que los diferentes individuos que la integran se comporten de manera similar a como lo hace todo el grupo. Hay una notable presión hacia la conformidad y una cierta similitud en la manera de enfocar y hacer las cosas.

Imagínese que usted forma parte de una organización en la que se trabaja a un ritmo tranquilo y relajado. ¿Se imagina qué pasaría si intenta por su cuenta acelerar y agilizar los procesos, reducir el tiempo para el café, pedir que no le visiten ni le interrumpen...? La reacción inicial de sus compañeros probablemente sería de sorpresa y de rechazo.

Registro de actividades, desviación del tiempo previsto, porcentaje de eficacia, descripción y análisis de las causas y propuestas de mejora

REGISTRO DE ACTIVIDADES							
Hora	Actividad	TP ⁽¹⁾	TR ⁽²⁾	% ⁽³⁾	Descripción	Origen-Causas	Propuestas
Total							

(1) TP: tiempo previsto que se estima que durará la actividad.

(2) TR: tiempo real que se ha utilizado finalmente al realizarla.

(3) %: porcentaje de eficacia = $(TP / TR) \cdot 100$.

En ocasiones, se puede simplificar el impreso anterior, con objeto de registrar tan sólo

las actividades que se van realizando y la duración de cada una de ellas. Después se suman los tiempos dedicados al cabo de todo el día.

Los datos resultan igualmente reveladores como vemos en el siguiente ejemplo:

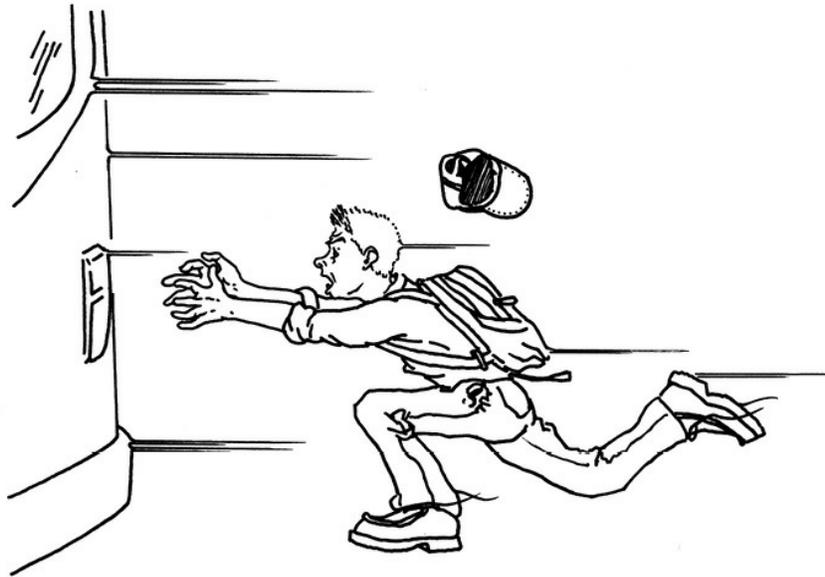
-  *Llamadas telefónicas*, desde el trabajo y en el domicilio: $0:25 + 0:15 + 0:35 + 1:10 = ¡2:25 horas!$ De ese total, una hora y tres cuartos corresponden a llamadas realizadas en el domicilio. Esta persona ha decidido que a partir de ahora va a poner un límite de tiempo máximo de 15 minutos para cada llamada y se compromete a no superarlo. Tampoco realizará más de tres llamadas al día desde su domicilio...
-  *Alimentación*, desayunar, comer, preparar la cena, cenar: $0:30 + 1:40 + 0:50 + 1:10 = ¡4:10 horas!$ A partir de hoy va a salir un poco más tarde a comer, con objeto de evitar los tiempos de espera por acumulación de clientes, y con idea de aprovechar también las horas en las que la oficina está más tranquila y rendiría bastante bien en el trabajo. Acortará también el tiempo de preparación de la cena y, aprovechando la ocasión, la hará algo más ligera, con lo que también llevará menos tiempo en tomarla...
-  *Televisión*, programación habitual: $0:35 + 2:15 = ¡2:50 horas!$ Se puede hacer coincidir la cena con el resumen inicial de las noticias del telediario, y evitar ver el telediario completo. Ser más selectivo con la programación. Suprimir la televisión más allá de las once y media de la noche. Se evitaría así el consiguiente cansancio a la mañana siguiente...

Parte tercera

EL ORIGEN DEL CAOS

«Hay personas que no saben perder su tiempo completamente solas. Son el azote de las personas ocupadas.»

LOUIS DE BONALD



10

MALVERSADORES DEL TIEMPO

«Un día de éstos no es ninguno de estos días.»

PROVERBIO INGLÉS

En este apartado se incluye una lista de los principales malversadores del tiempo. Léalos detenidamente y marque aquellos que entiende que le afectan de un modo especial.

Al final del listado puede añadir alguno más si considera que su situación personal no queda suficientemente reflejada en los que se han propuesto.

PRINCIPALES MALVERSADORES DEL TIEMPO

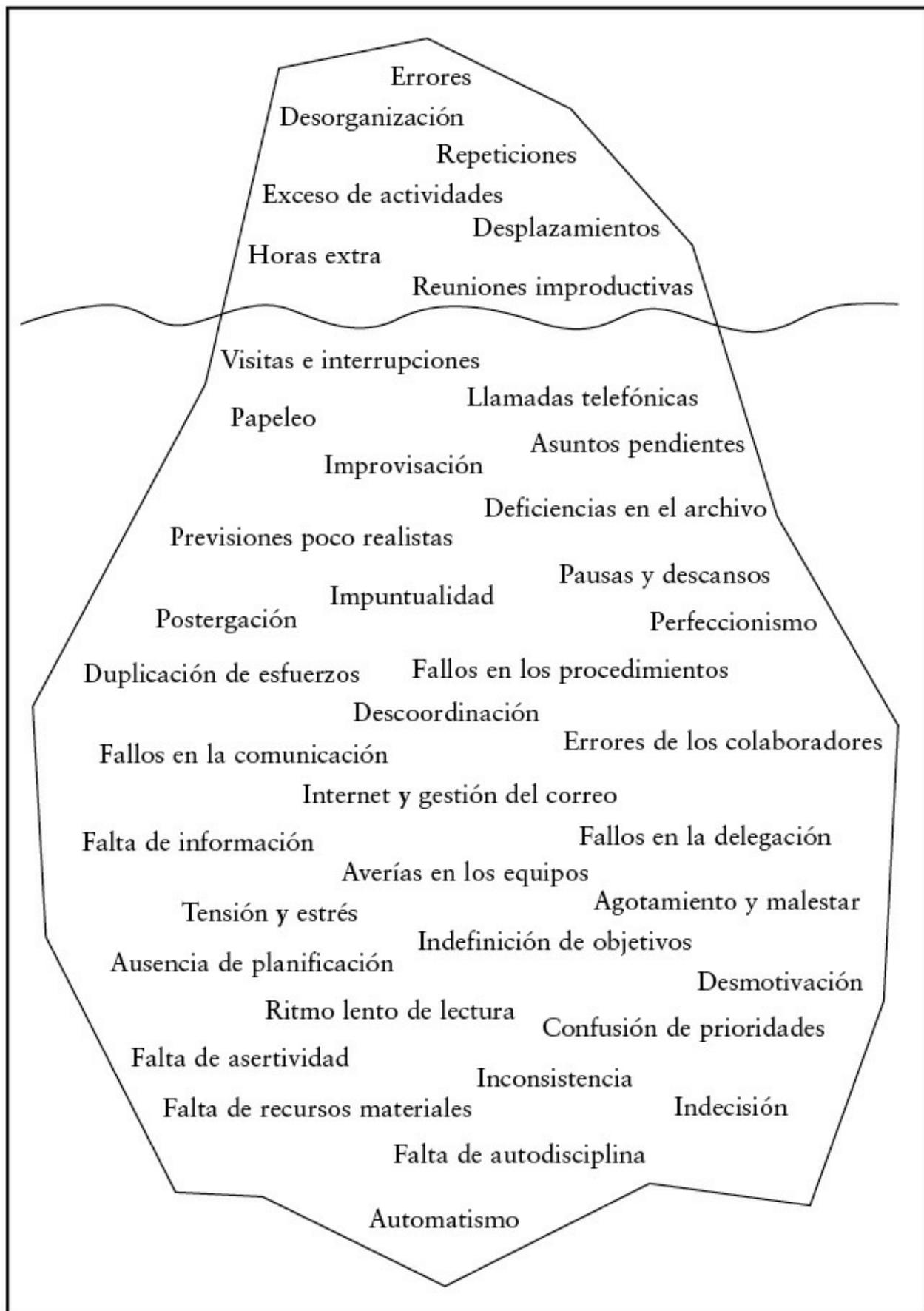
- Indefinición de metas y *objetivos*.
- Confusión en cuanto a las *prioridades*.
- Tendencia a la *improvisación*.
- Automatismos y *rutinas*.
- Ausencia o fallos en los *procedimientos*.
- Falta de *planificación*.
- Propensión a la *desorganización*.
- Demasiadas *actividades*.
- Tendencia a la dilación y la *postergación*.
- Necesidad de atender a las tareas *pendientes*.
- Actitud *perfeccionista*.
- Imprecisiones y *errores*.
- Falta de *puntualidad*.
- Baja moral y *desmotivación*.
- Previsiones poco *realistas*.
- Falta de *autodisciplina*.
- Dificultad para tomar *decisiones*.
- Actitud errática e *inconsistente*.
- Poca asertividad y dificultad para *decir no*.

- Desconocimiento de las propias *capacidades*.
- Falta de *información*.
- Falta de recursos *materiales*.
- Averías frecuentes en los *equipos*.
- Horas *extraordinarias*.
- Dificultad o fallos en la *delegación*.
- Descoordinación entre los miembros del *equipo*.
- Errores de los *colaboradores*.
- Fallos en la *comunicación*.
- Excesivas o largas conversaciones *telefónicas*.
- Desconocimiento de herramientas *informáticas*.
- Largas búsquedas en *Internet*.
- Numerosos mensajes de *correo electrónico*.
- Constantes *interrupciones*.
- Exceso de *visitas*.
- Numerosas e improductivas *reuniones*.
- Demasiada burocracia y *papeleo*.
- Deficiencias en el sistema de *archivo*.
- Excesiva *correspondencia*.
- Demasiado tiempo dedicado leer la *prensa*.
- Ritmo lento en la *lectura*.
- Largos *desplazamientos*.
- Excesivas y largas pausas para los *descansos*.
- Falta de sueño y excesivo *cansancio*.
- Nerviosismo y *estrés*.
- Dolencias o *malestar físico*.
- Atención a *compromisos sociales*.
- Numerosas actividades *personales*.
- Tiempo dedicado a ver la *televisión*.
- ...

Ahora que los tiene identificados, anótelos en la primera columna de la tabla siguiente.

A continuación puede realizar una descripción más detallada de cada uno de ellos. Explíquelos tal y como se producen en su caso particular, y profundice en las causas reales que los originan.

En la última columna puede plantear sus propuestas para mejorar. Anote todas las soluciones que se le ocurran. Decida cuál es la manera más adecuada de abordarlos y poder terminar con cada uno de ellos.



11

LA FALTA DE PUNTUALIDAD

«Procuro ser siempre muy puntual, pues he observado que los defectos de una persona se reflejan muy vivamente en la memoria de quien la espera.»

NICOLAS BOILEAU-DESPRÉAUX

Afirma una sentencia popular que la puntualidad es la cortesía de los reyes. Para algunas personas la impuntualidad es sencillamente una muestra de falta de interés, de educación y de respeto hacia los demás.

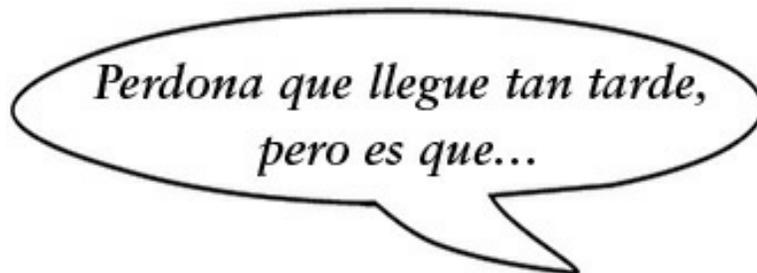
Si usted acostumbra a dar plantones a los demás, debe terminar de inmediato con ese hábito tan deplorable. La paciencia, tanto de su familia como de sus amigos y compañeros, tiene un límite. Cuando usted llega tarde, el nerviosismo y la desesperación de la persona que le espera es una reacción que está plenamente justificada.

Si desprecia y se toma a la ligera el tiempo de los demás, recuerde que con lo que está frivolisando en realidad es con una parte de sus vidas.

No puede tener a su pareja esperando todos los días a que usted aparezca tarde en cada nueva cita que tienen. Sea puntual si quiere que su relación dure algo más que el ramo de flores. Resulta inconcebible que pueda dejar a sus hijos, casi a diario, esperando en la puerta del colegio con la incertidumbre de si llegará o no a recogerlos.

Una cuestión importante que debe analizar es si llega tarde a todas las citas o sólo a las de aquellas personas con las que tiene confianza. Este último caso suele ser el más frecuente. Si acude con retraso, por ejemplo, a una entrevista de trabajo, habrá que pensar que o bien no tiene mucho interés en el puesto o verdaderamente tiene un serio problema con la cuestión de la puntualidad.

Sea puntual y deje de buscar excusas



Después de llegar tarde a sus citas probablemente intentará justificarse una y otra vez, haciendo con ello cierto el dicho de que quien se excusa se acusa. No busque más pretextos y ponga remedio rápido a esa imperdonable costumbre de llegar siempre tarde.

Entre las causas más habituales de la impuntualidad cabe citar las siguientes:

-  Falta de interés.
-  Fallos en la previsión.
-  Falta de organización.
-  Olvidos.
-  Egocentrismo.
-  Inmadurez.
-  Inseguridad personal.
-  Baja autoestima.
-  Causas ajenas.

Desde la psicología se hacen diversas interpretaciones relativas a la conducta reiterada de falta de puntualidad. En ocasiones puede poner de relieve una cierta infravaloración personal, una falta de seguridad en uno mismo. Es un comportamiento que convierte a la persona a la que se aguarda en el centro de atención.

La persona impuntual busca situaciones en las que los demás tengan que estar pendientes de ella. Con ello podría estar intentando compensar de algún modo la valoración deficiente que realiza acerca de sí misma y de sus capacidades. También es una manera de ejercer un control efectivo sobre el tiempo y la conducta de los demás.

El ser humano aún no tiene el don de la ubicuidad. No puede estar en todas partes a la vez. Hoy por hoy ni tan siquiera puede estar presente en dos sitios diferentes al mismo tiempo, por mucho que lo desee.

«Lo malo de ser puntual es que llega uno a tiempo a un lugar y no hay nadie allí para apreciarlo.» Anónimo

Como ya sabe, el tiempo no se puede estirar. Tenga en cuenta que puede encontrarse con un atasco; piense que la reunión puede acabar alargándose más de lo previsto; cuente con que tal vez tarden en atenderle...

Si intenta meter con calzador las citas dentro de su horario, no se extrañe si después no llega a tiempo a sus encuentros.

Cuando vaya a programar sus actividades:

-  Analice sus hábitos en relación con la puntualidad.
-  Estudie las posibles causas de su impuntualidad.
-  Utilice siempre la agenda y llévela con usted.
-  Registre todas las actividades diarias.

-  Identifique aquellas actividades que son ineludibles.
-  Tenga en cuenta sus prioridades y sea selectivo.
-  Distribuya las tareas de manera racional.
-  Estime la duración aproximada de cada una de ellas.
-  Sea realista a la hora de ajustar los tiempos.
-  No sobrecargue ni meta a presión las actividades en su agenda.
-  Calcule un tiempo necesario para los desplazamientos.
-  Baraje la posibilidad de levantarse antes por la mañana.
-  Cuente con que pueden surgir algunos imprevistos.
-  No acumule obligaciones.
-  Evite comprometerse en firme si duda acerca de si podrá cumplir con el horario.
-  Si es necesario, retrase, cambie o anule las citas con suficiente antelación.
-  Ajuste su reloj, agenda electrónica, ordenador o móvil para que le recuerden los diferentes eventos con tiempo suficiente.

Propóngase firmemente no dejar plantado a nadie nunca más. Si lo hace, recuerde que podrá disculparse e intentar compensar a esa persona de algún modo, pero el tiempo que le ha quitado no se lo podrá devolver.

12

ATURDIDOS POR LO URGENTE

«Las preocupaciones se pierden con el tiempo.»

RAMÓN DE CAMPOAMOR

El problema que tienen muchas personas en su relación con el tiempo reside en la dificultad que experimentan para discriminar los asuntos importantes y las cuestiones urgentes. La mayoría de las personas dan prioridad a lo urgente. Sin embargo, merece la pena revisar algunas cuestiones que pueden cambiar ese enfoque que resulta tan lógico en apariencia.

Responda, por favor, a estas cuestiones:

-  ¿Qué entiende usted por urgente?
-  ¿Considera que todas las tareas urgentes son importantes?
-  ¿Podría mencionar algún asunto con apariencia de urgente que no sea importante?

Imagínese a una persona que está sola en su casa, sentada en su butaca del salón, atendiendo al teléfono una llamada que esperaba desde hacía algún tiempo. En determinado momento nota cierto olor a quemado, pero no le da importancia y continúa con la conversación. Piensa: «*Yo no tengo nada encendido en la cocina*».

Al poco rato nota que el olor va en aumento. Le presta atención y, mientras sigue al teléfono, piensa en el posible origen del mismo: «*Tal vez sea la barbacoa del vecino*».

Pasados unos minutos se gira accidentalmente en el sillón y ve que hay humo en el pasillo de la casa. Cuelga a toda prisa el teléfono y salta del sillón como un resorte.

Se dirige hacia el pasillo a ver de dónde viene esa humareda. Observa que salen algunas llamaradas por la puerta de la habitación del fondo. Su corazón late a toda velocidad. No sabe qué hacer.

Los nervios no le dejan pensar con claridad. Baraja varias alternativas posibles. Puede intentar apagar el fuego, llamar a los bomberos, escapar de la casa, avisar a los vecinos. Tiene que tomar decisiones y hacer algo, pero... ¿ya es tarde?

Aunque pueda parecer simple y previsible, esta serie de acontecimientos se producen

en el día a día con relativa frecuencia sin que lleguemos a ser conscientes de ello. Durante la secuencia se ha pasado por una serie de fases:

1. Minusvaloración del asunto y evitación.
«Esto no es importante.»
2. Apreciación y distanciamiento.
«El problema es de otra persona.»
3. Impacto y sorpresa.
«¡El humo está dentro de la casa!»
4. Preocupación y nerviosismo.
«¿Pero qué está pasando aquí?»
5. Evaluación urgente de la situación.
«La habitación está en llamas.»
6. Valoración precipitada de alternativas.
«¿Qué puedo hacer?»
7. Toma de decisiones, acción y consecuencias.
«Voy a...»

El tema requería que se le prestase atención desde el principio. ¿Por qué? Porque se trataba de algo importante. Cometemos a menudo el error de desestimar asuntos importantes que en poco tiempo pasan a ser críticos. Además de importantes, en cuestión de minutos —como en el ejemplo anterior— han pasado a convertirse en urgentes.

A menudo, ocupados en cosas que nos parecen muy apremiantes, olvidamos prestar atención a lo importante. Lo que no hemos sido capaces de valorar en su momento como importante se ha transformado en un asunto inminente. Tenemos encima el problema.

¿Sabe lo que de verdad es urgente? Atender a lo importante. Cuando lo importante se vuelve urgente, surge la crisis.

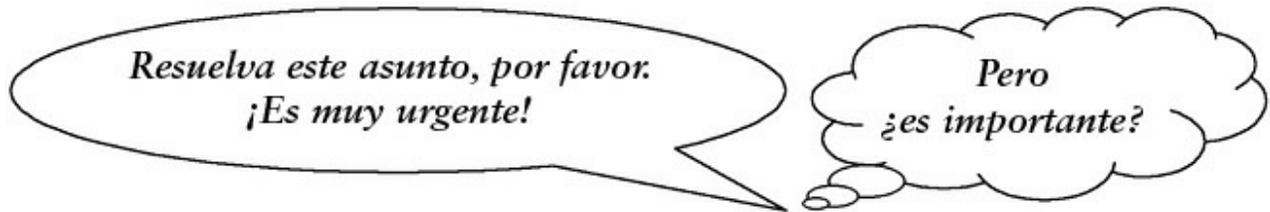
La mayoría de los problemas avisan. La cuestión es que no les prestamos la debida atención y no valoramos su importancia real, cuando deberíamos hacerlo, desde el principio, cuando aún no son urgentes. No es de extrañar que después nos encontremos metidos de lleno en una crisis.

Tal vez usted no encuentre tiempo para revisar el nivel del aceite de su vehículo y rellenar el depósito. Es lógico que lo vaya aplazando. Tiene cosas más urgentes que hacer. Pero después de cierto tiempo, cuando ve salir humo del capó, cuando se ha fundido parte del motor y le dicen el coste de la avería, seguro que entonces valora si era o no un tema importante.

Más de una vez nos ocupamos de cuestiones de poca monta mientras se nos están echando encima los grandes asuntos. Nos entretenemos contando la calderilla, revisando

pequeños cálculos numéricos, mientras estamos a punto de ser aplastados por el balance anual y las grandes cuentas.

Orden en el que podemos abordar las tareas



	IMPORTANTE	NO IMPORTANTE
URGENTE	1. Lo acuciante Crisis	3. Lo repentino Imprevistos
NO URGENTE	2. Lo primordial Planificación	4. Lo trivial Pasatiempos

La expresión «¡es muy urgente!» tiene tanta carga psicológica que nos suele hacer perder la serenidad, la objetividad y el criterio. La escuchamos como si recibiésemos un fuerte balonazo en la cabeza que nos deja aturridos: «Ah, sí. Debo hacerlo ahora mismo porque es muy urgente». ¿Pero se ha parado a pensar primero si el asunto en cuestión es importante?

Las tareas importantes son aquellas cuya repercusión afecta al largo plazo.

Cuentan que un famoso emperador que logró conquistar y gobernar un vasto imperio, tenía por costumbre no abrir las cartas que recibía hasta que no habían transcurrido varios meses. Cuando las leía comentaba con serenidad: «Este asunto, sin duda ya se habrá resuelto».

Descubra cuántos asuntos urgentes sólo lo son en apariencia. Fíjese en cuántos de ellos se resuelven por sí solos y pasan a convertirse en asuntos intrascendentes e insignificantes.

Y observe cuántos problemas crecen justamente porque se les ha prestado una atención que realmente no requerían. Cuanto más nos dedicamos a pequeñas cosas que creemos urgentes, más apariencia de urgencia cobran. Es algo parecido a lo que ocurre con el fuego: cuanto más soplamos para apagarlo, más grande se hace la llama y más arde.

¿Ha reparado en que la mayoría de las tareas importantes no suelen ser urgentes salvo que no hayan sido atendidas a su debido tiempo?

No atienda los asuntos según se presentan, mientras se encuentra sumergido en la inercia de la precipitación. Libérese de la tiranía de «las cuestiones urgentes». Antes de abordar las tareas, mantenga la mente clara y serena, reflexione primero y decida si

realmente se trata de un asunto esencial, si es verdaderamente importante.

Si además de considerar que el asunto es trascendental, usted valora que también es urgente, no se lo piense mucho. Hay que abordarlo cuanto antes.

13

¿POR DÓNDE IBA?

«Mucha buena gente, que sería incapaz de robarnos el dinero, nos roba sin escrúpulo alguno el tiempo que necesitamos para ganarlo.»

JACINTO BENAVENTE

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.

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.

Para gestionar adecuadamente nuestro tiempo debemos tener en cuenta algunas cuestiones que resultan básicas. Una de ellas, que sin duda resulta primordial, es que tenemos que hacer lo que sea preciso para terminar con las *interrupciones*.

Acabe con las continuas interrupciones



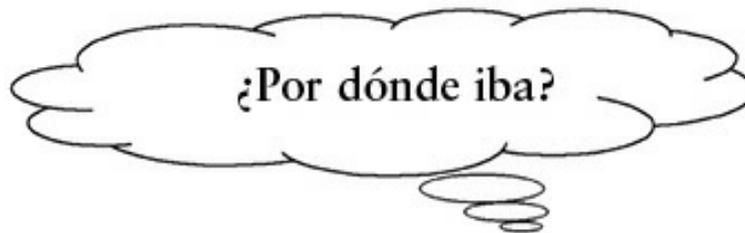
Imagine que está intentando resolver un problema y le interrumpen en mitad de su razonamiento, o mientras está realizando una operación matemática. Cuando retoma la cuestión la probabilidad de que se produzca algún error aumenta significativamente. Puede que confunda su planteamiento inicial, se despiste al poner el signo positivo o

negativo delante de un número, olvide algún dato, se salte un paso del proceso, corra una coma de lugar, se equivoque en la operación.

Pero, aun en el caso de que no cometiese ningún error, cuando vuelva a retomar la tarea probablemente se formulará en su mente la siguiente pregunta: *¿Por dónde iba?*

Cuando algo o alguien interrumpe su actividad, usted *«pierde el hilo»*. Y el problema no reside solamente en que debe encontrarlo, sino en que ahora tiene que reanudar la tarea. Tiene que hacer una especie de *«nudo mental»* que le permita volver a enganchar con lo que estaba haciendo antes. El resultado de toda esa serie de interrupciones es nefasto: cortar y reanudar, interrumpir y retomar.

Si pierde el hilo, después tendrá que buscarlo



Imagínese una cuerda que ha sido cortada por varios sitios. Si usted desea unirla de nuevo, tendrá que hacer tantos nudos como cortes tenga la cuerda. Observará que finalmente su longitud se verá sensiblemente reducida. La cuerda de un metro de longitud ha pasado a medir ahora medio metro. De un modo similar, las dos horas de trabajo efectivo con las que usted contaba se han visto reducidas a una hora escasa, si es que llega.

Si usted está en su coche, en mitad de un atasco, observará que le ocurre algo muy parecido. De repente el coche de delante frena y le obliga a parar. Al momento tiene que arrancar, pero enseguida se vuelve a detener. Las paradas y los cambios de ritmo y velocidad son continuos. El vehículo avanza lentamente, a duras penas. El motor se calienta. El consumo de gasolina se dispara. Usted se agota; el cansancio y el estrés van en aumento. Se incrementa también la probabilidad de que cometa algún error y pueda darle al coche que tiene delante, o recibir un golpe del que viene detrás.

Piense en los atletas; en los corredores o los ciclistas, por ejemplo. Normalmente cogen un determinado ritmo de carrera y lo mantienen. Eso supone un ahorro de energía y facilita el transcurso del recorrido. Sufrir constantes cambios de ritmo acaba por quemar a cualquiera. La discontinuidad o intermitencia en las tareas puede resultar agotadora. A veces termina incluso por frenar y paralizar las actividades.

Si cuando usted está realizando una tarea observa que se suceden varios *«por dónde iba»*, es evidente que tiene un problema con las interrupciones. Analice lo que le pasó. Tal vez...

- ✎ Ha entrado alguna persona a preguntarle algo.
- ✎ Le han llamado por teléfono.
- ✎ Le piden que atienda otro asunto.
- ✎ Su móvil le avisa de que ha recibido un nuevo mensaje.
- ✎ Recibe una visita inesperada.
- ✎ Su ordenador le indica que tiene un correo electrónico.
- ✎ Debe parar para buscar algo que necesita para seguir trabajando.
- ✎ ...

Las tareas requieren tanto más tiempo para ser realizadas cuanto mayor es el número de interrupciones que han sufrido mientras intentábamos llevarlas a cabo. Los imprevistos acaban por dar al traste con cualquier planificación.

Debemos barajar la posibilidad de programar un tiempo para dedicarlo exclusivamente a la tarea que deseamos sin ser interrumpidos. Es conveniente avisar de esta circunstancia a las personas más cercanas para que conozcan y respeten esa nueva condición.

Usted puede ser riguroso con su tiempo sin dejar de ser amable con las personas



Conviene reservar un tiempo personal para abordar nuestros proyectos con serenidad y concentración. No es necesario que ponga usted unos perros guardianes en la puerta para evitar ser interrumpido. Tampoco tiene por qué «deshacerse» de la gente con descortesía y muestras evidentes de poca educación.

Que seamos sistemáticos, rigurosos y metódicos con nuestro tiempo no implica que tengamos que dejar de ser amables y razonables con los demás. Recuerde que usted tiene derecho a hacer valer su tiempo y a pedir a los demás que lo respeten.

Pero no olvide otra cuestión. Para tener verdadera legitimidad, con su forma de actuar

debe convertirse en un ejemplo de respeto hacia el tiempo de los demás.

Los siguientes consejos le ayudarán a afrontar el tema de las interrupciones:

- ✎ Observe si se producen interrupciones en su actividad.
- ✎ Analice el origen de las mismas.
- ✎ Atiéndalas cuando se trate de asuntos importantes.
- ✎ Plante cara a las interrupciones continuas y no deseadas.
- ✎ Pida a algún colaborador, por ejemplo al/a secretario/a, que actúe como filtro.
- ✎ Si no le es posible evitarlas, acorte al máximo su duración.
- ✎ Muéstrese ocupado y hágaselo saber a su interlocutor.
- ✎ Limite al inicio la duración del encuentro.
- ✎ Anticípese a la visita acudiendo usted a visitar a la otra persona.
- ✎ Evite trabajar con la puerta del despacho abierta a todas horas.
- ✎ Acuerde con sus colaboradores un procedimiento para sus encuentros.
- ✎ Planifique sus citas, entrevistas y reuniones.
- ✎ Agrupe los asuntos a tratar.
- ✎ Realice actividades menos importantes en los períodos de más interrupciones.
- ✎ Reserve un tiempo durante el cual no será interrumpido.
- ✎ Advierta a los demás de esta circunstancia.
- ✎ Programe las actividades más importantes para realizarlas durante ese tiempo.
- ✎ Sea amable pero firme a la hora de hacer respetar su tiempo. Diga «no».
- ✎ Respete el tiempo de los demás.



Reserve momentos para trabajar sin interrupciones

LA UTOPIÍA DE LA PERFECCIÓN

«La perfección se logra al fin, no cuando no hay nada que agregar, sino cuando ya no hay nada que obtener.»

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

La calidad es fruto del detalle, pero sólo hasta cierto punto. Algunas personas experimentan una acusada tendencia a mejorar indefinidamente el trabajo que realizan, sin llegar en ningún momento a considerarlo como terminado. Caen una y otra vez en la trampa del perfeccionismo sin ser conscientes del elevado coste que están pagando, especialmente en lo que al tiempo se refiere.

La búsqueda de una perfección que va más allá de lo razonable suele ser característica de personas muy minuciosas, que se detienen a valorar e inspeccionar una y otra vez los más mínimos detalles. Por esa misma razón, una vez que han iniciado la tarea, suelen avanzar lentamente y encuentran verdadera dificultad para llegar a poner el punto final. El trabajo queda una y otra vez pendiente de revisión, para asegurarse de que no incluye el más inapreciable fallo.

El tiempo que dedicamos a una tarea no incrementa la calidad, el valor o la significación de ésta de forma proporcional. Algunas personas creen erróneamente que, por el mero hecho de dedicar más y más tiempo a una determinada actividad, están mejorando notablemente el resultado. Es posible seguir asignando tiempo a una tarea, puliendo y retocando hasta el último detalle, sin que apenas se aprecien mejoras en el resultado final.

Le pondré un ejemplo. Imagínese que usted ha decidido un fin de semana invertir parte de su tiempo en lavar su coche a mano:

1. 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.
2. A continuación, o bien coge la manguera si dispone de ella o *empieza* a echar

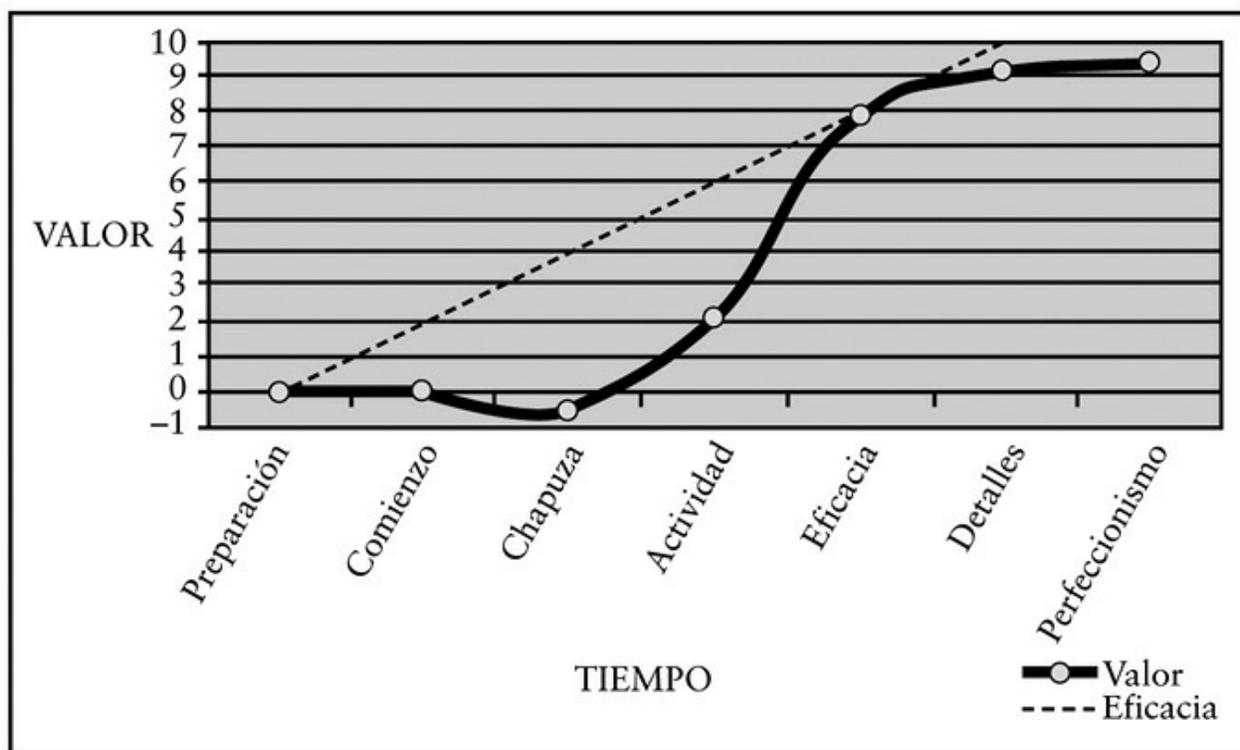
cubos de agua sobre el coche. Imagínese que accidentalmente, por algún motivo, tuviese que detener la tarea en ese momento y dejar el coche tal y como está. Podría comprobar que el aspecto que presenta ahora es incluso más sucio que si no hubiese hecho nada. El valor de la tarea no sólo no ha crecido, sino que incluso puede disminuir. Viendo el resultado parece razonable pensar que habría sido mejor no haber hecho nada.

3. 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.
4. Imagínese que, no conforme con eso, usted decide enjabonarlo de nuevo, *seguir* frotando 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.

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*.

Variaciones en el valor de la tarea en diferentes fases y a partir del tiempo que se le ha dedicado



En la mayoría de los casos no encontraremos 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.

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.

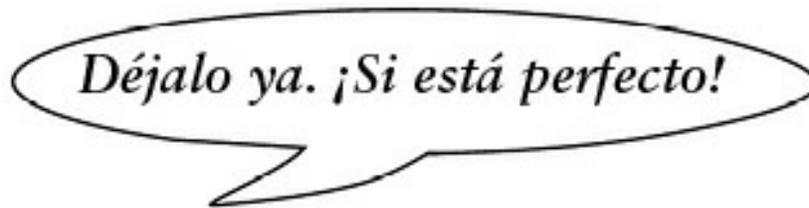
La gráfica muestra cómo esta última fase puede consumir una gran cantidad del tiempo empleado en la tarea, desde la fase de comienzo, y cómo el incremento del valor alcanzado en todo ese tiempo es escasamente de un punto.

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 actitudes perfeccionistas llegan a veces a extremos que rayan en la neurosis obsesiva. La persona perfeccionista tal vez logre con su excesiva minuciosidad una mayor satisfacción consigo misma, o logre calmar cierta ansiedad que le produce ver lo que, según su criterio, es un resultado imperfecto. Pero la realidad es que con su dinámica de trabajo no está aportando progresos significativos al resultado final de la tarea que realiza. Las pretendidas mejoras, o bien son imperceptibles o, en todo caso, resultan escasamente rentables.

Acabe ya con su obsesión por lo «perfecto»



El perfeccionismo nos hace entrar en un bucle de consumo de tiempo del que conviene salir cuanto antes. Y en muchas ocasiones también puede llegar a paralizar la acción.

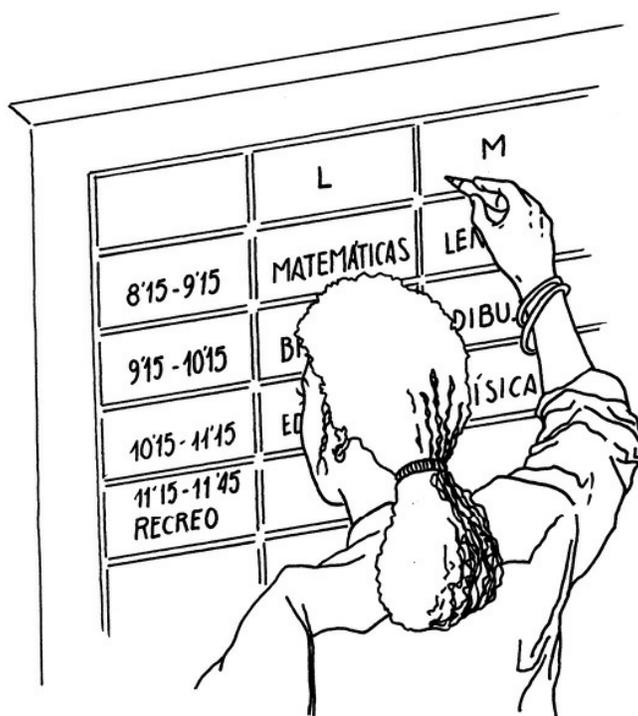
Imagine que va por el campo paseando, se encuentra una vara que está algo torcida y se anima a cogerla. Continúa su camino, pero, de repente, ve a un animal rabioso que corre hacia usted, enseñándole los dientes en actitud agresiva. El animal se dispone a saltar sobre usted y abalanzarse sobre su cuello. Decida si está dispuesto a darle «un buen palo», aunque la vara que ha cogido esté algo ladeada, o si prefiere agotar el poco tiempo del que dispone intentando ponerla recta.

Parte cuarta

EL CAMINO HACIA LA EFICACIA

«No hay ningún viento favorable para el que no sabe a qué puerto se dirige.»

ARTHUR SCHOPENHAUER



BIEN A LA PRIMERA

«Nunca hay tiempo para hacerlo bien, pero siempre hay tiempo para repetirlo.»

LAURENCE J. PETER

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.

En cierta ocasión escuché comentar que, en la elaboración manual de las alfombras persas, los artesanos solían cometer deliberadamente algún error en cada una de los tapices que tejían. Según parece, con ello pretendían mostrar de alguna manera que aceptaban que el ser humano no era infalible. La condición humana está vinculada a la imperfección. Pero además de responder a esa actitud de razonable humildad, consideraban que haciéndolo así se mantenían a salvo del mal fario que se podía derivar de la vanidad, la arrogancia y la inmodestia.

En este caso se trata de un error premeditado y, en cierto modo, justificado. Parece formar parte del propio trabajo. Pero en la mayoría de los casos, los fallos, imprecisiones y errores no tienen un origen voluntario. Con la misma facilidad que podemos caer en las redes del perfeccionismo, tenemos tendencia a incurrir en el polo opuesto, haciendo las cosas sin esmero, dejándolas a medio terminar y sin rematar.

Afirma la sentencia popular que «*lo mejor es enemigo de lo bueno*». Pues a lo peor le ocurre otro tanto.

Haga el trabajo bien a la primera o necesitará tiempo para repetirlo después.

Un alumno ha podido dedicar bastante tiempo a estudiar el contenido de una materia para realizar un examen sobre la misma. Pero imagínese que lo ha hecho leyendo los contenidos por encima, sin profundizar en cada uno de los puntos, sin aclarar las dudas que le iban surgiendo, sin prestar atención suficiente a los detalles, sin la necesaria concentración, interrumpiendo en varias ocasiones cada sesión de estudio. El resultado final probablemente será un suspenso.

Cuando vea la nota del examen —por ejemplo, un suspenso con un cuatro y medio— no sería extraño escucharle alguna afirmación como la siguiente: «*Ojalá hubiese tenido un día más para estudiármelo*».

En este punto es donde cobra un especial significado la sentencia de A. Whateley: «*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.

La diferencia entre repetir un examen y repetir curso es notable. Cualquier estudiante lo sabe bien. Lo cierto es que la palabra *repetir* no termina de sonar del todo bien. Va acompañada de una evidente connotación negativa.

Tenemos que tomar conciencia de lo importante que es hacer bien el trabajo a la primera. Es una excelente forma de economizar todo ese tiempo que se pierde después irremediabilmente en corregir los errores, deshacer lo hecho, repetir las tareas o resolver los problemas que se han generado.

Antes de abordar los siguientes temas, y como anticipo a las cuestiones que se van a desarrollar, le proponemos a continuación algunos recursos y herramientas que le pueden

ayudar a optimizar su gestión del tiempo. Actualmente, los avances tecnológicos siguen desarrollando equipos electrónicos que integran varios de los recursos: ordenador, teléfono, agenda.

LISTA DE RECURSOS PARA OPTIMIZAR LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

- Reloj. Alarma. Despertador. Dietario
- Ordenador personal. Portátil. Aplicaciones informáticas.
- Internet. Correo electrónico.
- Teléfono. Fax. Teléfono móvil. Minigrabadora.
- Automóvil. GPS. Motocicleta. Bicicleta.
- Maletín. Portafolios.
- Agenda electrónica.
- Agenda impresa. Calendario de mesa. Tarjetero.
- Planning*. Papel milimetrado. Reglas.
- Hojas de registro y control. Fichas por temas.
- Dietario de ingresos y gastos. Calculadora.
- Cuaderno. Libreta de notas.
- Folios y hojas sueltas. Hojas de reciclar.
- Taladradora. Grapadora. Clips.
- Tijeras. Guillotina.
- Cola. Pegamento rápido.
- Panel de corcho. Chinchetas. Tableros.
- Pizarra. Rotuladores de colores.
- Lapiceros, bolígrafos y rotuladores fluorescentes.
- Goma de borrar. Líquido corrector.
- Estanterías. Cajones y archivador de escritorio.
- Carpeta de anillas. Separadores de colores.
- Carpetas de colores. Sobres.
- Etiquetas. Hojas de notas. Pegatinas autoadhesivas.
- Papelera de reciclaje. Trituradora de documentos.
- ...

Valore la oportunidad de utilizar los diferentes recursos. Explore las posibilidades de cada uno de ellos y descubra las ventajas que le pueden proporcionar. Seleccione los que le parezcan más importantes. Algunos ya los están utilizando, pero piense de qué modo puede aprovecharlos aún mejor, y en cómo puede adaptar su uso a la actividad que realiza.

16

EFICACIA, EFICIENCIA Y BUEN TRABAJO

«Cuando hemos perdido de vista definitivamente nuestro objetivo es cuando redoblamos nuestro esfuerzo.»

MARK TWAIN

Dos luchadores, A y B, se enfrentan cara a cara en un combate.

El luchador A no hace aparentemente nada. Tan sólo se mantiene quieto, de pie, mirando a su adversario.

Mientras tanto, su contrincante B comienza a adoptar toda una serie de posturas bien estudiadas. Realiza un despliegue de movimientos armónicos y convenientemente ejecutados, fruto de su preparación y dominio de las artes marciales.

Justo cuando B se dispone a atacar con uno de sus precisos movimientos, recibe una certera patada que le propina su contrincante en un sitio estratégico. El golpe le tumba definitivamente en el suelo y pierde la pelea. El combate ha terminado.

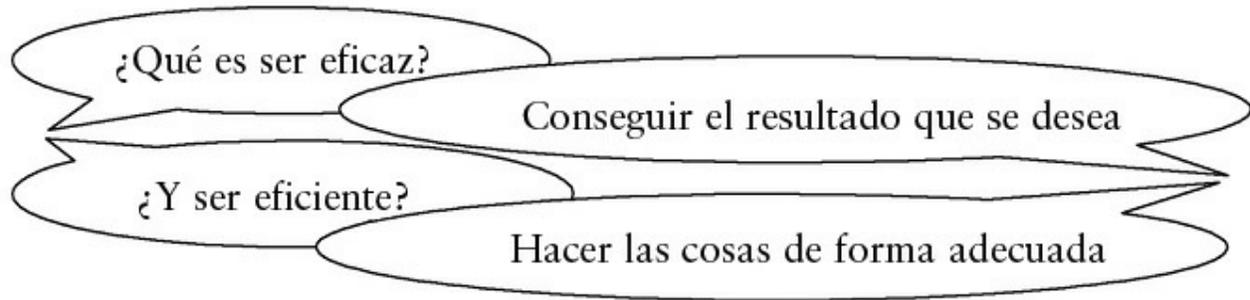
Le planteo las siguientes cuestiones:

-  ¿era el objetivo? Vencer al adversario.
-  ¿Quién cree que lo estaba haciendo mejor? El luchador B.
-  ¿Quién ha logrado finalmente ese propósito? El luchador A.

La eficacia apunta directamente al «*qué*» queremos conseguir. La persona eficaz consigue hacer efectivo su propósito. Logra el objetivo que se ha marcado.

La eficiencia se encuentra vinculada al «*cómo*» se hacen las cosas. La persona eficiente hace la tarea adecuadamente y sigue un procedimiento apropiado. Es capaz de disponer y aprovechar adecuadamente los recursos y de reducir el coste necesario para conseguir el objetivo deseado.

Es evidente que debemos prestar atención a la manera en que hacemos las cosas, y procurar hacerlas bien, pero no tenemos que perder de vista en ningún momento qué es lo que realmente queremos conseguir. Para ello debemos tener bien claros los objetivos personales, académicos o profesionales, que nos hemos marcado.



Dado que la eficiencia tiene que ver con la utilización óptima de los recursos —entre ellos el tiempo— podríamos considerarla también como eficacia conseguida con un menor coste.

Normalmente la eficacia, estrechamente vinculada con la calidad, es una consecuencia natural de la eficiencia. Pero esto no siempre es así. La eficiencia, por sí misma, no garantiza buenos resultados. Algunas personas se muestran muy eficientes, pero en tareas que no conducen a sus objetivos.

¿Se imagina a un alto directivo de una empresa ensobrando y preparando cientos de cartas para enviarlas? Puede que esté realizando esa labor con rapidez y esmero. Pero esa tarea la deberían llevar a cabo otras personas mientras él invierte ese tiempo en realizar otras actividades. Aquellas que apunten a las competencias y objetivos propios de su función: analizar la situación de la empresa, aprovechar las oportunidades del mercado, tomar decisiones estratégicas...

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.



Si deseamos hacer un *buen trabajo*, deberíamos tener en cuenta los requisitos o condiciones que nos ayudarán a lograrlo. Vamos a revisar a continuación algunos de los que hemos abordado hasta el momento, y a adelantar también otros nuevos:

-  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.
-  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.

PARA REALIZAR UN «BUEN TRABAJO»

-  Tenga claros sus *objetivos*.
-  Determine la *importancia* de la actividad.
-  *Implíquese* personalmente en la tarea.
-  Conozca los elementos *críticos*.
-  *Planifíquelo* con anterioridad.
-  Márquese una fecha *límite* para terminarlo.
-  Aborde la actividad con *decisión*.
-  Busque la *eficacia*.
-  Trabaje con *eficiencia*.
-  *Concéntrese* en lo que está haciendo.
-  Evite las *interrupciones*.
-  Hágalo bien a la *primera*.
-  Evite caer en el *perfeccionismo*.
-  Busque un nivel óptimo de *calidad*.
-  Termínelo en el *plazo* previsto.

TENER CLARA LA DIRECCIÓN

«Piensa primero lo que quieres ser; luego lo que tienes que hacer.»

EPICTETO

Hay personas que prefieren limitarse a reaccionar ante lo que va ocurriendo. Se dejan llevar por las circunstancias igual que las hojas que caen de los árboles y quedan a merced del viento.

Si usted se pone a caminar sin saber adónde se dirige, acabará en algún sitio, aunque resulta difícil imaginar en qué lugar. El esfuerzo que ha realizado para desplazarse le habrá llevado hasta allí, pero es poco probable que ese destino coincida precisamente con el lugar al que usted habría deseado ir.

Se puede dar el caso de que, si no se hace otra cosa que dar vueltas sin ser consciente de ello, se sorprenda uno cuando se encuentre al final del trayecto en el mismo punto en el que estaba al principio. Lo primero que deberíamos hacer antes de empezar a hacer nada es clarificar nuestras metas, conocer bien hacia dónde queremos ir.

Recuerde que movimiento no implica progreso. Estos dos conceptos se confunden con frecuencia. Si algo se mueve de una forma muy ostensible, puede dar la impresión de que está avanzando, pero la realidad es que tan sólo tenemos evidencia de que se está moviendo.

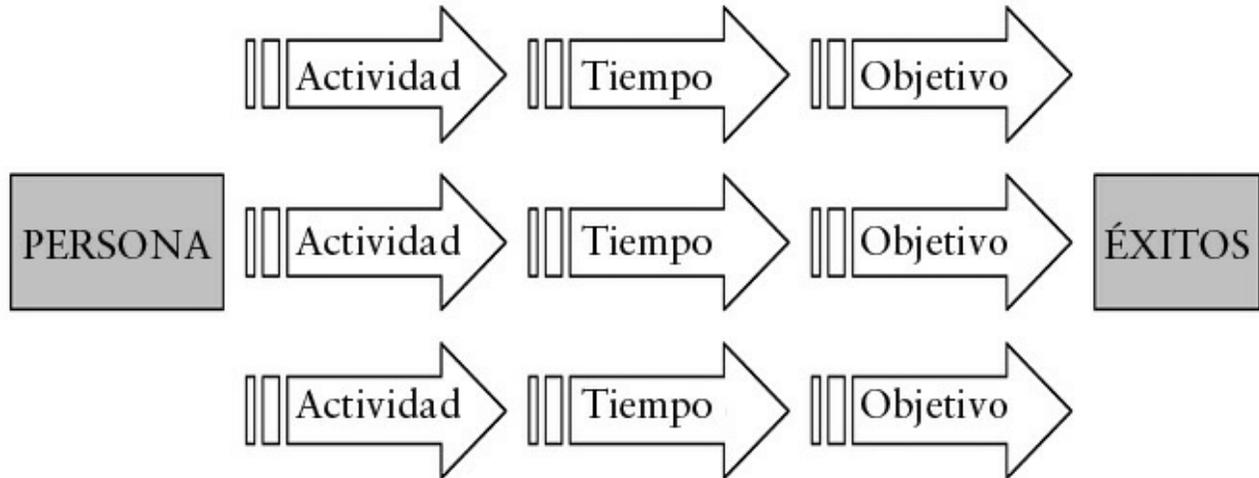
Fíjese, por ejemplo, en esas personas con las que se encuentra a veces, y que están tan ocupadas que casi no tienen un segundo para detenerse a saludarle. Igual que la cultura moderna contempla, en general, la «desocupación» como algo inconveniente y rechazable, sobrevalora el hecho de estar muy ocupados. Se considera que es lo deseable. En algunos casos se interpreta incluso como un indicador de prestigio e importancia. Pero la «cara de velocidad» que suelen poner estas personas no es, en sí misma, una señal de avance o progreso. Y mucho menos es una garantía de éxito.

Lo que sí podemos encontrar detrás de muchos *éxitos* son *personas* que:

-  Establecen con claridad cuáles son sus *objetivos*.
-  Desarrollan las *actividades* necesarias para hacerlos posibles.
-  Dedicán el *tiempo* preciso para cada una de esas actividades.

Algunas personas tienen claro hacia dónde se dirigen, y eso les permite ajustar mejor sus esfuerzos para lograr ese objetivo. Invierten el tiempo que consideran necesario en aquellas actividades que les acercan a sus metas.

El camino hacia el éxito



En principio, cualquier conducta tiene un propósito. Si usted se levanta, va a la cocina, abre el grifo, llena un vaso de agua y bebe del mismo, es evidente que su intención era calmar la sed. Las actividades que ha realizado cobran especial sentido cuando se conoce y se tiene claro el objetivo.

Sin embargo, los seres humanos mostramos diferencias bastante acusadas en el grado de conciencia que tenemos acerca del propósito de nuestra conducta.

Una persona puede ir a una entrevista de trabajo por diversos motivos: porque desea trabajar, porque necesita ingresos, porque quiere cambiar de empresa, porque aspira a otro puesto de trabajo.

Si observamos diversas entrevistas de trabajo podremos constatar que personas diferentes acuden a las mismas con objetivos también dispares. Pueden ir para:

- ✎ *Perder el tiempo:* sin convicción, sin conocer los requisitos y las características del puesto, sin tener claro su propio perfil personal. Acuden a la entrevista por si suena la flauta por casualidad.
- ✎ *Ir aprendiendo en qué consiste una entrevista de trabajo:* vivir la experiencia de las entrevistas, coger soltura, aprender de la práctica.
- ✎ *Conseguir el trabajo:* a partir del conocimiento del puesto y del propio perfil, con el convencimiento de que existe una coincidencia entre ambos elementos. Van con decisión a conseguir el puesto de trabajo.

Antes de pasar a la acción debemos tener claro nuestro objetivo. Esto nos ayudará a encontrar la mejor forma de conseguirlo. Además, la anticipación del logro final, la

creencia y convicción personal de que se va a alcanzar la meta, puede resultar tanto o más importante que su correcta formulación.

«Un camino recto no lleva sino al objetivo.» André Gide



En algunas ocasiones, aunque las personas tienen claro su objetivo, por diversas razones no consiguen alcanzarlo.

Es frecuente que con motivo de alguna fecha especial —por ejemplo, el comienzo de un nuevo año—, muchas personas intenten renovar sus vidas y se propongan retos. Quieren cambiar, se lo proponen con firmeza y empiezan con mucha energía lo que ciertamente constituye una nueva etapa. Sin embargo, un elevado porcentaje de esos deseos y buenas intenciones se ven truncados en el transcurso de la primera semana. ¿Por qué ocurre esto con tanta frecuencia?

El problema del incumplimiento de esos propósitos probablemente no radique tanto en la falta de voluntad de la persona como en los errores que habitualmente se cometen a la hora de plantearse los objetivos.

Las personas se dicen a sí mismas frases como las siguientes: «*A ver si adelgazo*», «*Me gustaría mejorar mi nivel de inglés*», «*Debería dejar de fumar*». Esos pensamientos ponen de manifiesto deseos, pero difícilmente se pueden calificar como objetivos.

Veamos, por ejemplo, cómo podemos transformar el primer deseo en un objetivo. Imagine que una persona pesa 60 kilogramos, y desea perder 5 kilogramos para el verano. Se propone perder 1 kilogramo cada mes, de modo que en el transcurso de los cinco primeros meses del año habrá llegado al peso que deseaba. El 31 de mayo debe pesar 55 kilogramos.

Los indicadores o criterios de medida serán específicos para cada objetivo. En el caso del aprendizaje de un idioma será la calificación de apto, o la nota obtenida. Si el objetivo es dejar de fumar, el indicador será el número de cigarrillos, o la verificación de la completa eliminación del acto de fumar.

A continuación proponemos las características o requisitos principales que debemos tener en cuenta a la hora de formular los objetivos:

-  *Concretos*: definidos de manera precisa, descritos específica e inequívocamente.
-  *Cuantificables*: medibles, con indicadores que nos permitan evaluar, comprobar.
-  Con fecha de terminación: incluyen una fecha límite de consecución final.
-  Con plazos: que hagan posible verificar su evolución, realizar un seguimiento, corregir.
-  Por escrito: registrados en un documento de fácil acceso para consulta.
-  Realistas: logran ubicar el deseo en el ámbito de lo posible.
-  Ambiciosos: su consecución conlleva cierta dificultad.
-  Pocos: no se intentan abarcar demasiados a la vez.
-  Relevantes: su contenido es significativo e importante.
-  Motivantes: responden a la satisfacción de necesidades, ilusiones, deseos.
-  Compatibles: alcanzables sin que la consecución de uno interfiera a la de otros.
-  Actualizables: se pueden revisar o modificar según van evolucionando.

Cuando un objetivo está formulado adecuadamente, además de pasar a ser un poderoso aliado, se incrementa la probabilidad de lograrlo.

Que sea realista a la vez que ambicioso convierte al objetivo en especialmente *motivador*. Un objetivo excesivamente difícil, casi imposible de conseguir, puede resultar frustrante. Por el contrario, si es demasiado fácil, no actúa como estímulo.

Ponerlos en *conocimiento* de las personas que nos rodean nos permite hacerles partícipes y cómplices de nuestros propósitos. Entenderán el porqué de muchas de nuestras actividades futuras.

Los objetivos pueden ir dirigidos a los diferentes ámbitos de la vida, desde el personal y el familiar, hasta el académico o el laboral. También pueden apuntar en direcciones diversas, en busca de crecimiento, de consolidación, de aprendizaje, de optimización.

Cada objetivo puede a su vez desglosarse en varias etapas. A modo de subobjetivos, cada uno de esos pasos facilitaría la consecución del objetivo marcado. Veamos un ejemplo.

Objetivo: Entregar el texto de un pequeño estudio sobre la influencia del factor de personalidad X en el rendimiento académico de los estudiantes de bachillerato. Plazo de realización: cuatro semanas.

-  Paso 1: Acudir a la biblioteca y reunir la bibliografía sobre el tema y los artículos

disponibles. Revisar la información que aparece en Internet. Plazos: viernes por la tarde y sábado por la mañana; domingo por la tarde.

 Paso 2: Diseñar una investigación a pequeña escala; confirmar la disponibilidad de la muestra a la que se le van a aplicar las pruebas. Plazo, segunda semana.

 Paso 3: Diseñar las pruebas, reunir el material necesario de aplicación y corrección. Plazo: viernes de la segunda semana.

 Paso 4: Aplicar las pruebas. Corrección. Tabulación de resultados. Plazo: tercera semana.

 Paso 5: Elaboración de conclusiones. Primera redacción. Revisión y envío. Plazo: cuarta semana.

¿QUÉ ESTÁ HACIENDO?

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...»*.

A veces caemos en la trampa de la actividad. Nos enfrascamos en la tarea y estamos tan ocupados en llevarla a cabo que olvidamos para qué la estamos haciendo. Debemos conocer el porqué de nuestro esfuerzo, el sentido de nuestro trabajo, el lugar al que nos dirigimos. Estos elementos son poderosas herramientas para la motivación.

Los objetivos representan una *fuera* 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.

Determine sus objetivos

OBJETIVOS	INDICADOR	PLAZO
Objetivo 1		
Objetivo 2		
Objetivo 3		
Objetivo 4		
Objetivo 5		

Los objetivos elevan el nivel de *compromiso* con uno mismo. La fuerza que se deriva de esa responsabilidad ayuda a realizar con mejor ánimo aquellas actividades que son imprescindibles para alcanzar la meta, independientemente de que puedan resultar más o menos agradables, o requerir de un mayor o menor esfuerzo.

El establecimiento de metas explícitas y claramente definidas es una condición básica para poder administrar bien el tiempo.

CLARIFICAR LAS METAS	
¿Qué quiero conseguir?	OBJETIVO
¿Qué importancia tiene?	PRIORIDADES
¿Para cuándo debe estar?	PLAZOS
¿Cómo puedo hacerlo?	PLANIFICACIÓN
¿Qué necesito?	RECURSOS
¿Para qué voy a hacerlo?	MOTIVACIÓN
¿Cómo puedo medirlo?	SEGUIMIENTO
¿Quiénes pueden participar?	DELEGACIÓN

18

ACTIVIDADES CRÍTICAS

«Existen cuatro maneras de perder el tiempo: No hacer nada, no hacer lo que debe hacerse, hacerlo mal, hacerlo mal a propósito.»

VOLTAIRE

El economista y sociólogo italiano Vilfredo Pareto realizó una importante aportación en lo que a gestión del tiempo se refiere. Su célebre principio, conocido como la *regla 20/80*, establece que los elementos críticos de cualquier conjunto o sistema son sólo una minoría. Estableció el porcentaje de los mismos en el veinte por ciento, la cifra a la que de forma sistemática se aproximaba su estimación cuantitativa.

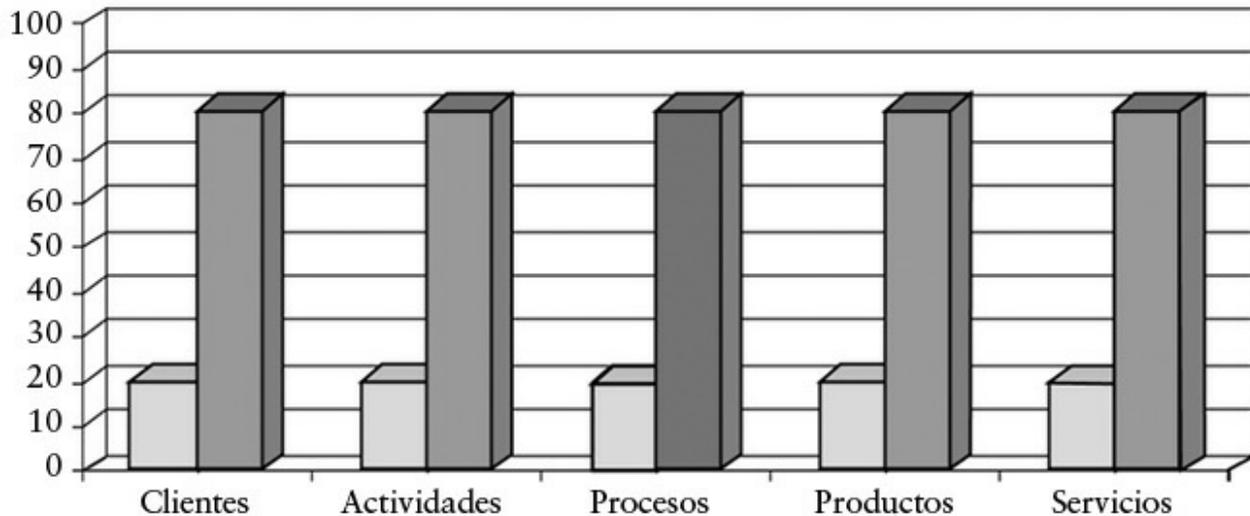
El 20% de la población acapara...	el 80% de la riqueza.
El 20% de las piezas ocasionan...	el 80% de las averías.
El 20% de los asegurados firman...	el 80% de los partes
El 20% de los productos/servicios reciben...	el 80% de las reclamaciones.
El 20% del periódico recoge...	el 80% de la información.
El 20% de los clientes generan...	el 80% de las ventas.
El 20% de los productos originan...	el 80% de los ingresos
El 20% de las actividades determinan...	el 80% de los resultados.

La simple observación de la realidad pone en evidencia la autenticidad de este reparto tan desigual. La mayoría de las averías están ocasionadas por tan sólo un pequeño número de piezas. La mayor parte de la riqueza se concentra en manos de unos pocos. El montante más importante de los ingresos que obtiene la empresa procede de un porcentaje reducido de clientes.

Tras este principio subyace el concepto de rentabilidad. Una conclusión inmediata que podemos extraer de la regla 20/80 es que si controlamos esa minoría de elementos

vitales, les dedicamos una especial atención y les asignamos más recursos —entre ellos el tiempo—, podemos asegurarnos la mayor parte del resultado que obtendremos finalmente. Esto determinará en gran medida la rentabilidad del esfuerzo que vamos a realizar.

Conozca los elementos críticos y concentre su actividad especialmente en ellos



A partir de este principio, debemos dar prioridad y asignar recursos de forma preferente a:

-  Los *clientes* vitales y, de un modo especial, a los nuevos clientes.
-  Las *actividades*, acciones o tareas que resultan críticas.
-  Los *procesos* clave, y los fallos, bucles y oportunidades de mejora que ofrecen.
-  Los *productos* más importantes, y las características primordiales de cada producto.
-  Los *servicios* críticos, así como aquellos que implican conexiones clave con los clientes.

Las implicaciones de esta regla son evidentes a la hora de gestionar nuestras actividades. De todas las tareas que realizamos hay una minoría que pueden considerarse vitales de cara a la consecución de los objetivos.

La cuestión es si somos capaces de determinar cuáles son realmente las actividades críticas, las que contribuyen de forma más significativa al logro de nuestros objetivos, para poder invertir en ellas el esfuerzo necesario.

19

IMPORTANCIA DE LAS TAREAS

«El hábito convierte los placeres fastuosos en estúpidas necesidades cotidianas.»

ALDOUS LEONARD HUXLEY

Cada asunto o actividad tiene su grado de importancia. No se le puede otorgar la misma trascendencia a todas las actividades. Dar por hecho que todo es importante equivale de algún modo a considerar que nada es importante. Bajo este supuesto ninguna tarea tendría más interés que otra.

Un criterio que guarda un cierto paralelismo con la propuesta de Pareto propone la clasificación de las tareas en tres categorías —A, B, C— según su grado de importancia.

A partir del *criterio ABC* se pueden clasificar las tareas en tres bloques:

-  *A. Tareas muy importantes.* Son aquellas en las que debemos centrarnos; tareas primordiales que debemos acometer de inmediato. Su relevancia obliga a abordarlas con dedicación suficiente para obtener buenos resultados.
-  *B. Tareas importantes.* Aquellas tareas que es necesario realizar pero que no tenemos que acometer de inmediato. En algún caso pueden ser delegadas en otras personas.
-  *C. Tareas poco importantes.* Se trata de actividades poco relevantes, generalmente triviales o de rutina. Dada su escasa significación o trascendencia, podemos aplazarlas, delegarlas o eliminarlas directamente. Podemos deshacernos de ellas, o bien abordarlas y terminarlas rápidamente, con el mínimo de calidad exigible.

 Asistir a clase.	 Estudiar en grupo.
 Tomar apuntes.	 Ir a la biblioteca.
 Grabar la clase.	 Hacer ejercicios.
 Programar el estudio.	 Realizar prácticas.
 Ordenar los apuntes.	 Ir a laboratorios.
 Pasar apuntes a limpio.	 Hacer trabajos.
 Leer los apuntes.	 Asistir a seminarios.
 Leer los manuales.	 Ir a una academia.
 Ampliar contenidos.	 Recibir clases particulares.
 Subrayar.	 Memorizar.
 Esquematizar.	 Repasar.
 Resumir.	 Autoexaminarse.
 Estudiar la teoría.	 Realizar el examen.
 Asistir a tutorías.	 ...

La mayoría de las actividades que incluye el listado tienen en principio una importancia alta. La categoría final a la que se les asigne dependerá de factores como las capacidades del alumno y su estilo de aprendizaje, la materia objeto de estudio, las características específicas de la formación que está recibiendo.

Entre las actividades A destacarían, por ejemplo, «estudiar la teoría», «repasar» o «autoexaminarse».

Tareas como «ampliar contenidos» o «ir a la biblioteca» podrían formar parte de las actividades B.

Dentro de la categoría C estarían tareas como, por ejemplo, «grabar la clase» o «pasar apuntes a limpio».

Una tarea candidata a ser eliminada sería «ordenar los apuntes»; se trata de una actividad que puede ser realizada directamente según se van tomando las notas durante las clases.

Ejemplo de clasificación de tareas de estudio a partir del criterio ABC

DISTRIBUCIÓN DE TAREAS – CRITERIO ABC



Tareas A:

- Estudiar la teoría.
- Repasar.
- Autoexaminarse
- ...



Tareas B:

- Ampliar los contenidos
- Ir a la biblioteca
- ...



Tareas C:

- Grabar la clase
- Pasar apuntes
- ...



Tareas eliminadas:

- Ordenar los apuntes
- ...

Imagínese una mesa de escritorio con tres cajones diferentes. Las tareas A estarían ubicadas en el cajón superior, que se mantendría abierto la mayor parte del tiempo.

El segundo cajón, donde se encuentran las tareas B, se abriría una vez terminadas las tareas A, o bien en períodos de tiempo disponibles durante los que se están consolidando éstas. Podrían pasar incluso a los cajones del escritorio de otras personas.

El cajón C estaría cerrado prácticamente siempre. Puede abrirse puntualmente para cerrarlo con rapidez. Parte de su contenido puede eliminarse directamente e ir a la papelera.

Piense en cuántas tareas importantes podría acometer de un modo más eficaz si consigue liberar todos esos minutos, e incluso horas, que probablemente malgasta en las tareas de ese tercer cajón.

20

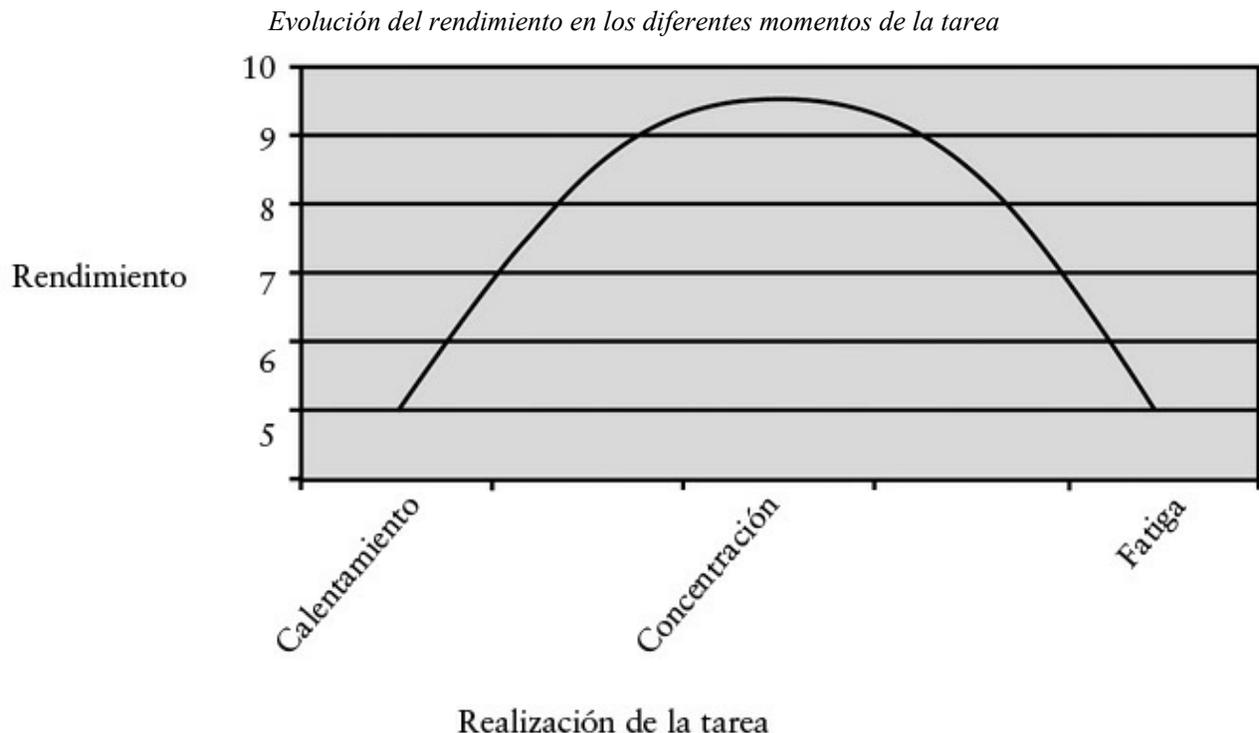
EL RENDIMIENTO DURANTE LA TAREA

«Sólo falta el tiempo a quien no sabe aprovecharlo.»

MELCHOR GASPAR DE JOVELLANOS

Es posible encontrar diferencias en el rendimiento entre diversas personas. Pero una misma persona también puede experimentar variaciones en su rendimiento en función de variables tales como el momento del día, la duración de la tarea, o el cansancio físico y mental.

En general, al comenzar cualquier actividad hay una fase inicial de toma de contacto y de habituación y adaptación a la tarea. Es un período previo de calentamiento en el que el rendimiento generalmente no es muy elevado. Posteriormente se incrementa hasta un cierto nivel óptimo en el que se mantiene durante un cierto tiempo. Finalmente empieza a decrecer como consecuencia del cansancio.

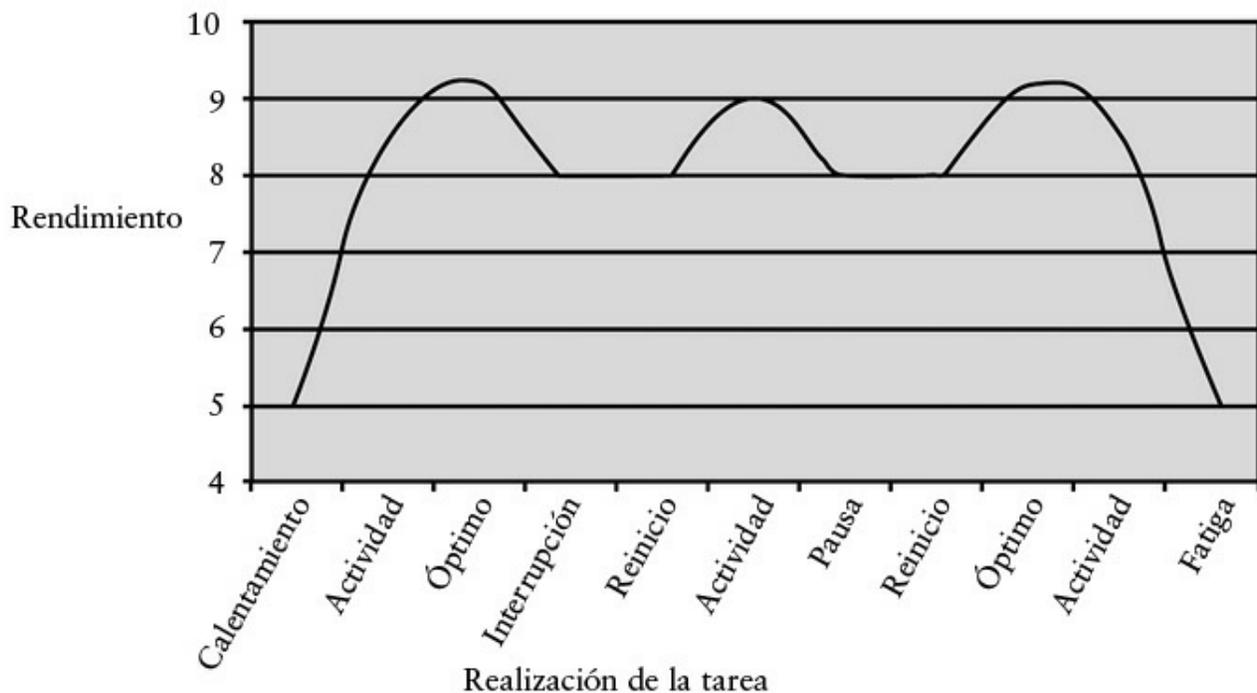


Prolongar la actividad más allá de lo razonable, al igual que se hace en ocasiones con la jornada laboral, puede generar una acumulación de cansancio que no sólo reduce significativamente el rendimiento, sino que aumenta la probabilidad de cometer equivocaciones. Se trata de una inversión de tiempo que normalmente produce frustración por el escaso rendimiento que genera, y porque suele realizarse a costa de recortar el tiempo personal.

Cuando esa prolongación de la jornada se anticipa ya de entrada y se da por hecho incluso desde el inicio de la misma, las consecuencias suelen ser más negativas aún. Generalmente, la perspectiva de tener por delante una gran cantidad de horas de trabajo:

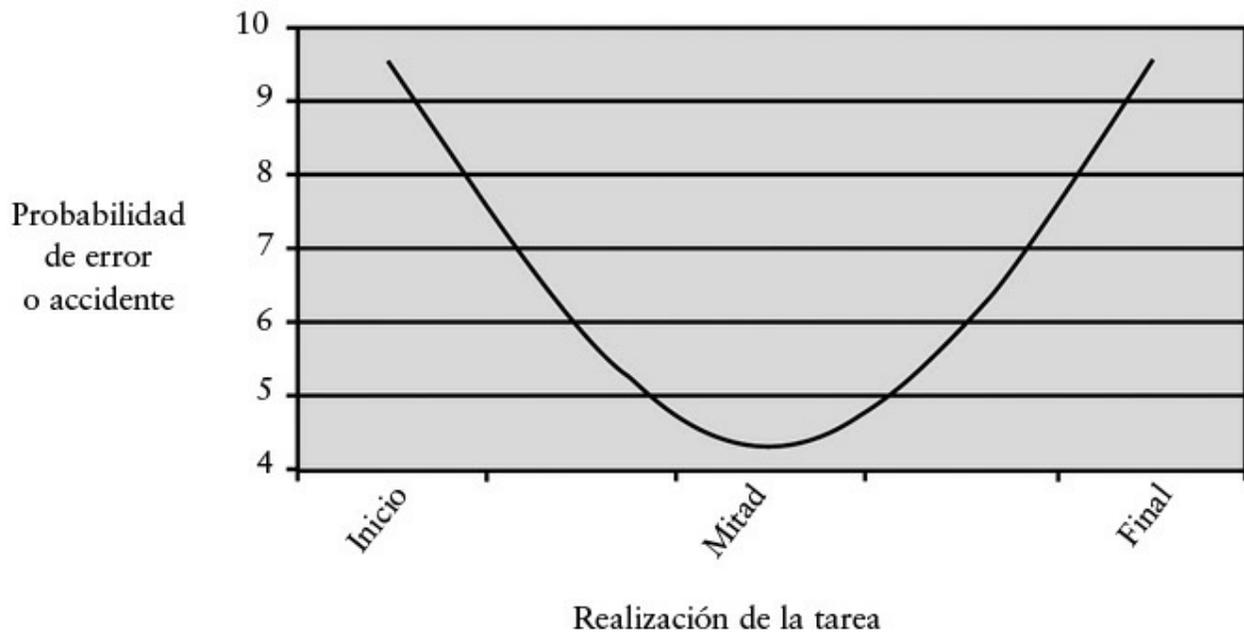
- ✎ Incrementa la fatiga y el cansancio físico.
- ✎ Disminuye la agilidad mental.
- ✎ Reduce la concentración y aumenta la tendencia a la dispersión.
- ✎ Aumenta la probabilidad de cometer errores.
- ✎ Disminuye la eficacia.
- ✎ Reduce la motivación.

Rendimiento durante la realización de la tarea con interrupción o pausa para el descanso



En general, cuando se interrumpe la tarea o se realiza una pausa para el descanso, el rendimiento cae levemente. Al retomar la actividad será necesario de nuevo un breve período de adaptación.

Probabilidad de error o accidente en los diferentes momentos de la tarea



La probabilidad de cometer algún error o sufrir algún tipo de accidente se incrementa tanto al inicio de la tarea como cuando estamos a punto de concluirla. Es más elevada al comienzo porque aún estamos tomando contacto y adaptándonos a la actividad. En los momentos finales, cuando estamos a punto de terminarla, la posibilidad de error o accidente vuelve a incrementarse como consecuencia de la fatiga.

En la fase final de la actividad es previsible que disminuya la concentración por una excesiva habituación a la tarea y por un exceso de confianza. La mente también empieza ya a centrarse en las tareas o actividades que se van a realizar después, con lo que se pierde parte de la concentración y es más fácil que se produzcan despistes e imprecisiones.

Esta curva es aplicable tanto a una sesión de trabajo como a una jornada laboral completa, e incluso a los días laborales de una semana. Los lunes y los viernes son los días de la semana en los que habitualmente se produce un mayor número de fallos y accidentes. Cada lunes es necesario adaptarse de nuevo a la rutina del trabajo. El viernes la mente suele estar ya anticipando el fin de semana.

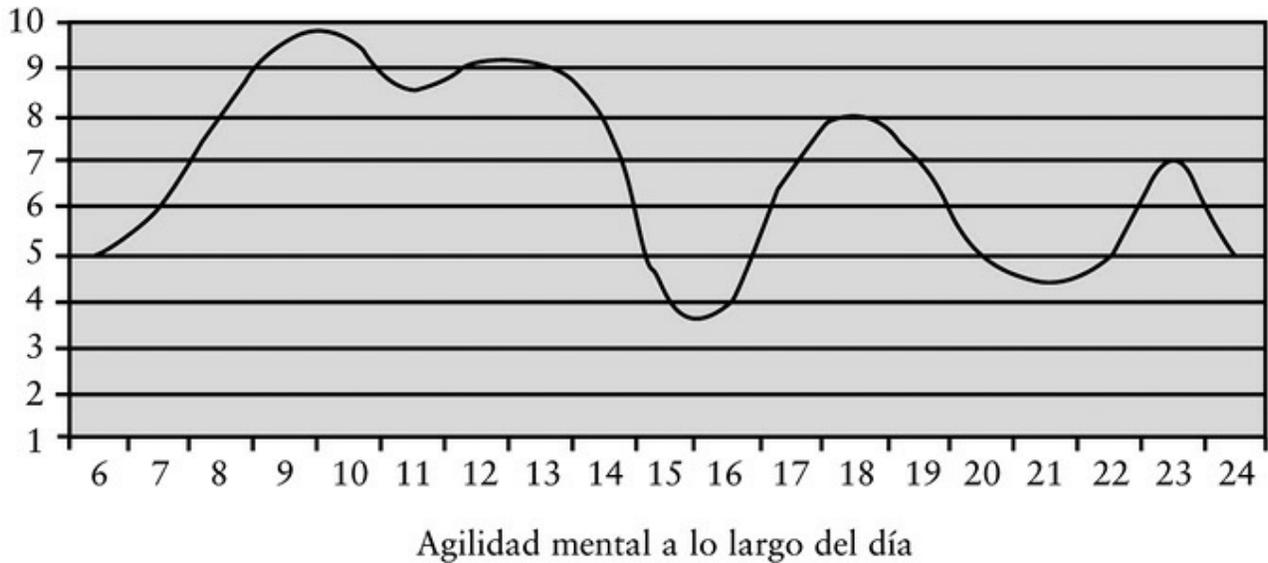
Existe una cierta periodicidad en los ritmos que el organismo sigue a lo largo del día. A menudo tienden a repetirse y determinan en cierta medida aspectos tales como el nivel de activación y de alerta ante los estímulos, el estado de ánimo, actitud y predisposición general, la claridad mental, el rendimiento.

Al cabo del día hay períodos de mayor dinamismo y agilidad mental, y otros en los que esa vivacidad se ve sensiblemente reducida. El rendimiento personal durante las diferentes horas del día va variando. Cada persona suele mostrar también diferencias respecto a las demás en las curvas que describen su agilidad mental.

Algunas personas se levantan temprano y encuentran en esas primeras horas del día

un momento idóneo para obtener un rendimiento elevado, mientras que otras lo encuentran por la tarde, o incluso una vez entrada la noche.

Ejemplo de curva de viveza mental en las diferentes horas de la jornada



Obsérvese a sí mismo durante varios días. Mediante la autoobservación puede analizar su agilidad mental y su rendimiento cada hora del día. Intente puntuar de uno a diez su nivel de viveza mental a lo largo de cada una de las horas de la jornada.

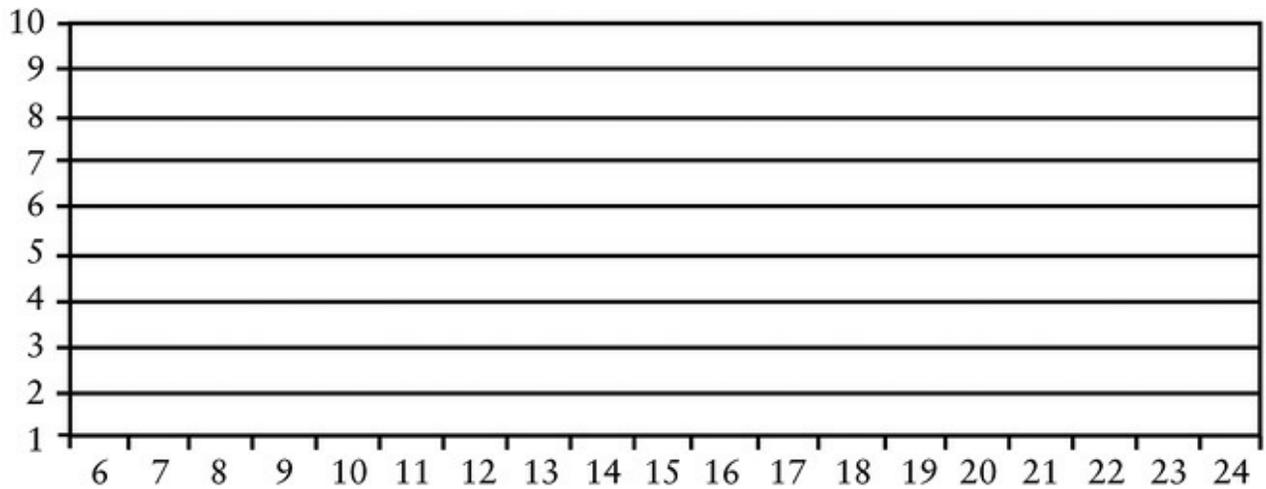
Después de haber realizado este registro durante algunos días halle las puntuaciones medias. Los valores medios que obtenga le permitirán trazar una curva que representará su agilidad y viveza mental media a lo largo de todas y cada una de las horas de la jornada.

VALORACIÓN Y REGISTRO DE LA VIVEZA MENTAL-PUNTUACIÓN: 1 A 10																								
HORA	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					
1.º día	3	7	9	10	9	8														
2.º día	6	4	7	9	9	7															
3.º día	4	7	7	10	10	9																
4.º día	7	6	9	9	10	10	...																	
Media	5	6	8	9,5	9,5	8,5																		

Lo más razonable es reservar los momentos de mayor agilidad mental para abordar las tareas más importantes.

Es aconsejable evitar contrariar los ritmos biológicos. Pero, en todo caso, no olvide que si lo desea puede rediseñar voluntariamente sus curvas personales e intentar modificar su viveza mental.

El cerebro es una herramienta poderosa y bastante flexible. También puede adaptarse a diferentes horarios, e ir variando los ritmos en función de sus circunstancias, deseos y necesidades. Si se lo propone y se ejercita en ello, le sorprenderá comprobar las cotas de rendimiento tan elevadas que puede alcanzar en esas horas que usted había valorado como las horas bajas del día.



Agilidad mental a lo largo del día

21

MARCAR PLAZOS

«Escoger el propio tiempo es ganar tiempo.»

FRANCIS BACON

¿Cuánto tiempo se tarda en realizar un informe? Para poder responder a una pregunta tan amplia y genérica como ésta deberíamos concretar. Hay toda una serie de cuestiones que deberíamos aclarar previamente. La respuesta final dependería de factores como los siguientes:

-  El tipo de informe de que se trata.
-  El tiempo que debemos dedicar obligatoriamente a otras actividades.
-  La información con la que tendremos que trabajar.
-  La disponibilidad y accesibilidad de la misma.
-  La posible o necesaria intervención de otras personas.
-  El grado de detalle con el que vamos a abordarlo.
-  El nivel de calidad que finalmente deseamos alcanzar.

Responda usted a todas las cuestiones previas que desee, pero, por favor, marque un plazo para terminar el informe. Intente que ese plazo sea lo más *realista* posible, y ante todo procure que sea *ambicioso*.

Recuerdo el comentario de un directivo con el que tuve oportunidad de colaborar: «Un informe puede hacerse en un año, en un mes, en una semana, en un día, en una hora... y, si me apuran, en poco más de cinco minutos».

Esta observación plantea una cuestión de fondo que es primordial. Aunque parezcan dos afirmaciones muy similares, no es lo mismo decir «lo haré en cuanto pueda» que comprometerse y afirmar que «el trabajo estará terminado mañana a las doce en punto».

La duración de cualquier actividad que emprendemos tenderá a prolongarse hasta que finalmente acabe por ocupar todo el tiempo del que dispongamos para realizarla. Increíblemente irán consumiéndose los días sin poner el punto final. Los *puntos suspensivos* en cualquier tarea suelen ser una consecuencia natural de no haber marcado

una fecha tope para su conclusión o entrega.

DETERMINE LOS PLAZOS.

Marque una fecha de terminación para las tareas que va a realizar.

Imagínese que un profesor pide a sus alumnos que realicen un trabajo que deben entregar en una fecha determinada: «*Quiero que me entreguen el trabajo el día diez del próximo mes*». Ante esta solicitud, bastantes alumnos lo van retrasando hasta que quedan pocos días para la fecha de entrega. Entonces es cuando se ponen con él. Algunos incluso lo hacen la víspera del día señalado, por la noche.

Al menos hay un par de conclusiones que pueden extraerse de este hecho: o bien la calidad del trabajo que se ha entregado no ha sido muy buena, o tal vez no hacía falta tanto tiempo para realizarlo.

La mayor parte de los alumnos que han ido retrasando la realización de la tarea se han encontrado agotados, no tanto por lo que han hecho, puesto que no han comenzado el trabajo, sino por lo que todavía les queda pendiente. Se quedan extenuados sólo de pensar en todo el trabajo que está aún por hacer.

Si un alumno, con espíritu de economía metódica y por propia iniciativa, decide comprometerse consigo mismo, marcarse un plazo ajustado para realizar el trabajo, pone una fecha tope, y lo hace en ese plazo, queda liberado en esa misma fecha de la tarea. Y se libera además de la carga psicológica que representa el hecho mismo de que el trabajo esté aún pendiente de hacer. Con esto, además de evitar la posibilidad de que algún contratiempo de última hora le impida hacerlo al final, le deja gran parte de tiempo disponible para su uso personal.

Lo que agota realmente no es el trabajo que ya hemos realizado. Lo que más nos cansa psicológicamente es toda esa tarea que hemos dejado pendiente, todo lo que aún está sin hacer. Algunas personas parecen agotadas y, en realidad, aún no han hecho prácticamente nada. Ni tan siquiera una programación inicial.

Otras personas realizan y terminan trabajos de cierto calado que han requerido un esfuerzo considerable y, sin embargo, no dan muestras de agotamiento. Parecen llenas de energía. Sienten que se han deshecho de una pesada carga, y han liberado tiempo que ahora pueden utilizar como les parezca más oportuno.

El secreto no está en dedicar más o menos tiempo a cada actividad, sino en dedicar justo el tiempo necesario

ESTABLEZCA UN TIEMPO JUSTO:



Suficiente, pero no excesivo.



Ambicioso, pero no imposible.

Si establecemos que para realizar una determinada tarea son necesarias dos horas, es

muy probable que ése sea el tiempo que nos lleve terminarla. Si hacemos una estimación más ambiciosa y nos proponemos hacerla en una hora y media, tal vez concentraremos más nuestro esfuerzo durante ese tiempo y cumpliremos con lo previsto. Puede ser que finalmente nos lleve algo más de la hora y media prevista, pero en cualquier caso será un tiempo menor que en la primera estimación más laxa y menos exigente.

Está claro que hay actividades, como por ejemplo tareas creativas o de solución de problemas, en las que la estimación de tiempos suele resultar más compleja y difícil, pero no imposible. De cualquier modo, incluso en estos casos, marcar un tiempo aproximado de realización nos servirá de guía. Ponerse a trabajar sin haber establecido plazos previamente es exponerse a correr un riesgo demasiado elevado.

Por otra parte, determinar un tiempo excesivo, contando ya de entrada con que puede surgir algún imprevisto, termina por alargar innecesaria y artificialmente la duración de muchas tareas. Tener de antemano esa expectativa más pesimista es como realizar una profecía que se cumple por el mero hecho de haberla hecho y haber creído en ella. Dado que los estábamos esperando, no es de extrañar que al final aparezcan, como por arte de magia y de donde menos podíamos imaginar, los *imponderables*.

Es preciso asignar a cada actividad el tiempo justo. Esto implica tener en cuenta el resto de tareas y estimar un tiempo, suficiente pero no excesivo, y ambicioso pero no imposible, para poder realizarla adecuadamente.

Una clase dedicada a la gestión del tiempo

APURANDO EL ESPACIO

Durante una de sus clases, un profesor estaba desarrollando el tema de la gestión del tiempo. En mitad de su exposición se detuvo un momento para realizar ante sus alumnos una interesante demostración.

Colocó encima de su mesa una gran vasija de cristal, junto a una bandeja llena de piedras de gran tamaño. A continuación pidió a sus alumnos que calculasen el número de piedras que podían caber en la vasija. Los alumnos hicieron sus cálculos y mencionaron diferentes cifras.

El profesor fue introduciendo las piedras una a una hasta llegar al límite de la boca de la vasija, y preguntó a sus alumnos si consideraban que ya estaba llena. Los alumnos asintieron.

Cuando los alumnos pensaban que el profesor se dispondría a contarlas, éste sacó una bolsa llena de guijarros y los dejó caer también por la boca de la vasija. Fue agitándola y las pequeñas piedrecillas se fueron colando por los huecos que habían quedado entre las piedras grandes.

Preguntó de nuevo a sus alumnos si ya estaba llena la vasija. Algunos asintieron sin mucha convicción, mientras que otros se mostraban ya más escépticos.

La expectación de la clase iba en aumento. El profesor sacó una nueva bolsa que contenía arena y la volcó también por la parte superior de la vasija. Los pequeños granos iban cayendo hasta la base del recipiente, colándose por todos los espacios que quedaban entre las piedras y los guijarros. La arena llegaba ya al borde de la vasija.

Pidió nuevamente a sus alumnos que dijese si consideraban que ahora ya estaba completamente llena. Los alumnos dudaban de su respuesta. Muchos contestaron que aún no lo estaba.

Para sorpresa de sus alumnos, el profesor colocó sobre la mesa una jarra de agua y fue vertiéndola sobre la vasija...

Les preguntó finalmente:

— *¿Pueden decirme qué conclusiones podemos extraer de esta experiencia?*

Uno de los alumnos comentó:

— *Aunque nos parezca que nuestra agenda está completamente llena de actividades, todavía quedan huecos que podemos aprovechar.*

El profesor respondió:

— *Es una reflexión muy interesante. ¿Alguien ha sacado alguna otra conclusión?*

La clase quedó en silencio. El profesor planteó dos cuestiones:

— *¿Se han dado cuenta de que si no hubiésemos introducido primero las piedras más grandes después nos habría resultado prácticamente imposible hacerlo?*

— *¿Y se han fijado en cómo las cosas pequeñas han encontrado fácilmente su lugar?*

Y concluyó finalmente:

— *Lo que este ejercicio nos muestra realmente es que si no programamos primero los asuntos más importantes, al final no encontraremos hueco para poder abordarlos. Decidan primero qué cosas son primordiales en sus vidas, y reserven un espacio para las mismas. Después ya encontrarán huecos donde podrán ir colocando el resto.*

PLANIFICAR Y PROGRAMAR

«Cuando todo lo demás falla, lee las instrucciones.»

LAURENCE J. PETER

La planificación es considerada erróneamente por algunas personas como una ardua tarea que precisa cumplimentar gráficas, hacer complejos cálculos, llevar pesados registros. Da la sensación de que supone un recorte de la libertad personal, dejándola reducida y relegada a un segundo plano. Muchas personas se preguntan por el sentido de la programación si en bastantes casos no se cumplen finalmente las previsiones.

Hay quien confunde la gestión del tiempo con la obligación de realizar programaciones que se deben cumplir después a rajatabla. A partir de esa premisa equivocada, evitan a toda costa realizarla.



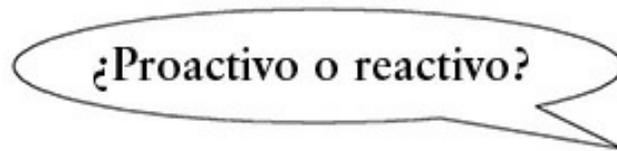
También hay personas que planifican meticulosamente su trabajo, para luego no realizar el trabajo que figura en su planificación.

Otro caso especial es el de aquellas personas dispuestas a sacar adelante su planificación por encima de todo. La ejecutan de forma rígida y casi automática. Aun cuando surgen nuevas circunstancias, ni tan siquiera se plantean valorar las oportunidades que esto puede brindarles. Anteponen sus tareas incluso a las personas. En lugar de administrar el tiempo, acaban sometidas a sus dictados.

La verdadera esencia de la gestión del tiempo está lejos de planteamientos mecanicistas y estereotipados. Reside básicamente en la búsqueda de una cierta sistemática, de una previsión que marque el camino y sirva como orientación. Se trata de alentar un espíritu de economía metódica. De mantener una predisposición que nos ayude a simplificar, organizar, rentabilizar y optimizar nuestro esfuerzo.

La planificación no anula nuestra libertad. Nos sirve de guía, pero finalmente somos nosotros quienes llevamos las riendas de nuestra vida. La decisión última sobre la forma en que vamos a utilizar el tiempo es nuestra.

Si no planifica no se extrañe de vivir en una constante aceleración y agobio, presa de la incertidumbre. Olvidará y pasará por alto asuntos y cuestiones importantes. Se verá desconcertado, cambiando de rumbo cada poco tiempo. Acabará recortando su tiempo personal y el que dedica a su vida familiar.

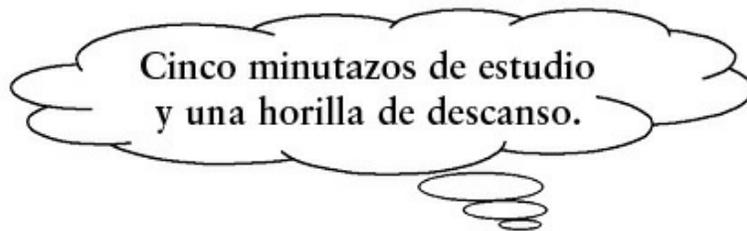


Si nos limitamos a ir *reaccionando* sobre la marcha, a improvisar según se van presentando las cosas, nos exponemos a fracasar en nuestros proyectos. Una actitud *proactiva*, de anticipación y previsión, nos permite adelantarnos a los acontecimientos, responder de forma adecuada. Planificar es jugar con ventaja. Es tener marcado el camino que suele conducir directamente al triunfo.

¿Hay que planificar? Sin duda. Es difícil que ningún proyecto tenga éxito si no se ha empezado por programar adecuadamente de qué manera se va a llevar a cabo. Es necesario establecer previsiones para poder encaminar el trabajo en la dirección correcta.

Hasta una excursión al campo durante el fin de semana requiere de una preparación previa: cuántas personas van, adónde vamos a desplazarnos, a cuántos kilómetros está, qué medio de transporte se va a utilizar, cuál es la previsión meteorológica, cómo se resolverá el tema del alojamiento y las comidas, a qué hora será la salida y el regreso...

Una forma un tanto personal de contemplar la programación



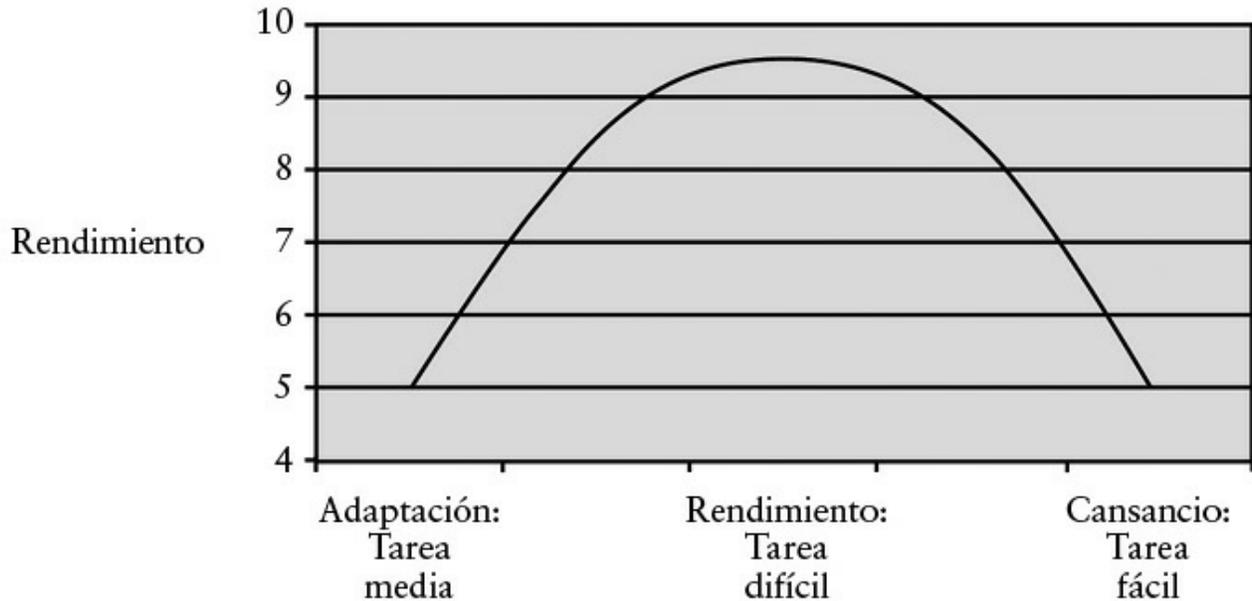
Incluimos aquí algunas propuestas para realizar una *programación* equilibrada y eficaz:

- ✎ Determinar con claridad las metas, las tareas, las prioridades, los plazos, el tiempo.
- ✎ Definir claramente los objetivos y partir de ellos para programar las actividades.
- ✎ Programar desde el largo plazo hasta llegar al corto plazo: planificación anual, mensual, semanal, diaria.
- ✎ Elaborar la lista de actividades que hay que realizar.
- ✎ Valorar y determinar la importancia relativa de las diferentes actividades.
- ✎ Ponderarlas a partir de diversos criterios: importancia, urgencia, dificultad, extensión, interés, repercusión.
- ✎ Asignar tiempo preferentemente a las tareas que apuntan directamente a los objetivos.
- ✎ Asignar más tiempo en función de la relevancia, y acortar los plazos teniendo en cuenta la premura.
- ✎ Dedicar también parte del tiempo a atender asuntos rutinarios que facilitan que todo marche.
- ✎ Programar y reservar tiempos para las actividades de mayor duración, que son más difíciles de programar que las tareas cortas.
- ✎ Dedicar una atención especial a las tareas difíciles, menos conocidas, poco interesantes y menos agradables. Son las que habitualmente se retrasan o se dejan desatendidas.
- ✎ Estimar la duración de las actividades a partir de previsiones realistas, pero ambiciosas. Intentar ceñirse a lo programado.
- ✎ Ubicarlas en los diferentes momentos de la jornada, teniendo en cuenta las curvas de rendimiento:
 - Fase inicial de calentamiento y adaptación: tarea de dificultad media.
 - Fase intermedia de mayor rendimiento: actividad de mayor dificultad.
 - Fase final de fatiga y cansancio: tarea más fácil.
- ✎ Programar tiempo suficiente para cada actividad de modo que pueda concentrarse en ella; evitar la dispersión que resulta de abordar varias tareas cortas en poco tiempo.
- ✎ Agrupar asuntos relacionados entre sí para abordarlos en un solo bloque.
- ✎ Dejar un cierto margen de tiempo libre para posibles imprevistos o imponderables.
- ✎ Analizar la oportunidad de los imprevistos que surgen durante el desarrollo de la actividad. Abordar aquellas cuestiones interesantes que surjan y puedan tener

prioridad.

- ✎ Programar un tiempo suficiente para el descanso.
- ✎ Intercalar algunas pausas durante la jornada, que serán de mayor duración en aquellas sesiones de trabajo que sean más intensas. Evite prolongar su duración.
- ✎ Aprovechar los descansos para ventilar el lugar de trabajo, levantarse, pasear, estirarse y desentumecer los músculos, respirar, relajarse y cambiar de actividad.
- ✎ Reservar un tiempo personal para el ocio.
- ✎ Realizar la programación por escrito; ponerla en lugar visible o en un fichero accesible.
- ✎ Revisar la programación a diario, al comenzar o concluir cada jornada. Hacer los reajustes necesarios.
- ✎ Dar a conocer la programación a los colaboradores y personas más cercanas.

Distribución de tareas según su dificultad a partir de la curva de rendimiento



Distribución de tareas

Modelo de impreso para realizar la programación semanal

H.	LUNES	MARTES	MIÉR.	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMIN.
6							
7							
8							

detrás. Se parte de la fecha de terminación y se va programando hacia atrás, marcando los plazos de terminación de cada fase del proyecto, hasta llegar al momento actual.

Se puede diseñar la programación de modo que las actividades se realicen de modo *secuencial* o concurrente. En el primer caso las tareas se realizan de forma consecutiva. No se inicia una actividad mientras no ha finalizado la inmediatamente anterior, lo que puede retrasar algunos procesos.

En la programación *concurrente* varias tareas pueden ir realizándose a la vez, en paralelo. Esto acorta la duración de muchos procedimientos. Por ejemplo:

-  Mientras se va calentando el aceite se puede ir batiendo el huevo para hacer la tortilla.
-  Mientras hace efecto la anestesia al paciente se puede ir preparando el instrumental.
-  Mientras va fraguando el suelo recién construido de la planta del nuevo edificio se pueden ir avanzando otros trabajos.

Sáquele partido al tiempo:

-  Aproveche para pensar en sus proyectos y para buscar ideas mientras realiza otras actividades, como por ejemplo conducir, practicar deporte, realizar algún trabajo físico.
-  Elabore una lista de actividades cuya duración sea breve, para abordarlas:
 - Durante los descansos.
 - Entre otras actividades.
 - En los tiempos de espera.
-  Pruebe a levantarse media hora antes todos los días; o bien intente acostarse a diario media hora más tarde.

Ejemplo de programación de actividades para la preparación de una carrera deportiva

PREPARACIÓN DE UNA CARRERA DEPORTIVA		
MES	DÍA	ACTIVIDAD
Enero	19	Redacción del texto del folleto para la difusión
	22	Solicitar logotipos a los patrocinadores
	23	Fallo del jurado del concurso de carteles
	24	Pedirle el cartel al ganador. Obtener los logotipos
	25	Revisión del folleto y composición del cartel
	26	Cierre de patrocinadores. Envío a imprenta
	29	Ajuste del programa informático

	31	Inicio de la campaña de captación de voluntarios
Febrero	02	Carta a los centros educativos
	06	Reunión del comité organizador
	08	Edición de folleto y del cartel. Inicio del proceso de difusión
	13	Apertura de las inscripciones
	14	Campaña de difusión: clubes, centros públicos y educativos
	15	Comunicación a la prensa local
	16	Envío de carta con folleto
	28	Cierre campaña captación voluntarios
Marzo	01	Cierre de la recepción de pancartas
	06	Nota y folleto a radios locales. Inserción en prensa
	08	Recepción de medallas. Rueda de prensa
	09	Inventario de premios. Organización de la entrega
	10	Cierre de inscripciones...

Al igual que las embarcaciones reajustan la orientación de las velas cuando cambia la dirección del viento, la planificación es una herramienta *dinámica*. Podemos ir introduciendo modificaciones para ajustarla a las realidades que se van presentando. Debemos estar atentos para anticiparnos a posibles desviaciones y evitarlas antes de que se produzcan.

La programación es una herramienta que nos permite reducir gran parte de la incertidumbre acerca del futuro. No se trata de realizar profecías, sino de establecer una aproximación. Es un mapa de carreteras que nos sirve de guía. Si no tenemos marcada la ruta, no es de extrañar que nos perdamos.

Sorprendente evolución de los proyectos a falta de planificación

FASES HABITUALES DE MUCHOS PROYECTOS

1. Inicio precipitado.
2. Optimismo razonable.
3. Desorientación y desconcierto.
4. Improvisación y tanteo al azar.
5. Risa nerviosa y temor inespecífico.
6. Frustración y decepción repentinas.
7. Derivación de responsabilidades.
8. Avance incomprensible por inercia.
9. Terminación inexplicable y sorpresa general.
10. Aparición de fallos, flecos, errores, deficiencias...
11. Búsqueda inmediata de «culpables».

REGISTRO DE IDEAS

«Los pensamientos son una caza huidiza. Para atraparlos, cualquier medio es bueno.»

HENRY HAZLIN

El remedio de gran parte de los problemas que encontramos en nuestra gestión del tiempo surge del descubrimiento y de la aplicación de estrategias nuevas, creativas e innovadoras. Las recetas, consejos y soluciones estándar no son inmediatamente aplicables a cualquier circunstancia.

Tras confirmar los logros obtenidos por otras personas, o los resultados que alcanzan en un corto período de tiempo, nos preguntamos con asombro cómo han podido conseguirlo. En muchos casos encontramos la respuesta en la *creatividad*.

Muchas ideas brillantes se pierden al obtener como respuesta frases del tipo «*eso es absurdo*», «*es imposible*», «*ya se intentó el año pasado*», «*siempre lo hemos hecho de esta forma*». Las actitudes hipercríticas terminan de raíz con excelentes propuestas y sugerencias.

Lamentablemente, otras muchas ideas se pierden sencillamente porque pasan al olvido a los pocos segundos de brotar. La persona creativa permite que aflore su arsenal de ideas, las retiene de algún modo y las rentabiliza. De este modo descubre procedimientos alternativos, encuentra nuevos recursos y la manera de aprovecharlos al máximo.

Algunas condiciones y características personales facilitan esa predisposición y capacidad creativa:

Percepción:

- Atención a los estímulos del entorno.
- Percepción profunda y singular de la realidad.
- Perspectiva amplia.
- Especial sensibilidad.

Pensamiento:

- Curiosidad intelectual.
- Pensamiento crítico.
- Capacidad de análisis.
- Apertura y flexibilidad.
- Reflexión en muchas direcciones, incluso opuestas.
- Capacidad de imaginar, utilización de la fantasía.
- Consideración de puntos de vista poco convencionales.
- Concesión de un voto de confianza a lo absurdo.
- Evitación del rechazo prematuro de ideas.

Personalidad:

- Autoconfianza.
- Entusiasmo, energía y actitud positiva.
- Independencia, criterio personal.
- Intuición, cierto grado de ingenuidad.
- Creatividad, originalidad, iniciativa.
- Inconformismo.

Conducta:

- Deseo de novedad, búsqueda de la innovación.
- Planificación, proyección hacia el futuro.
- Tendencia a solicitar y valorar las ideas de los demás.
- Compromiso, dedicación, esfuerzo.
- Tenacidad, persistencia, constancia.
- Capacidad para aprender de los errores.
- Utilización de técnicas de generación de ideas.

¡Cuántas ideas geniales habrán pasado por nuestra mente y, sin embargo, nunca han llegado a hacerse realidad! Se esfumaron en cuestión de segundos, con la misma rapidez que aparecieron. Y con ellas se perdió la oportunidad de alcanzar el éxito, de resolver un problema, de innovar, de encontrar una forma más sencilla, rápida y eficaz de hacer las cosas.

Detrás de cada éxito normalmente hay siempre una idea. A diario pasan por nuestra mente cientos de ocurrencias. A veces no reparamos en ellas. En ocasiones sí lo hacemos, pero estamos tan ocupados con alguna actividad que las dejamos de lado y continuamos con nuestro trabajo. Hay personas que, sin embargo, se detienen un momento, y dedican unos segundos a anotarlas con objeto de poder aprovecharlas más adelante.

El valor de muchas ideas resulta difícil de estimar. Se pagan a precio de oro. Antes de

que puedan perderse, deberíamos anotarlas de inmediato en un papel o dejarlas registradas de algún modo.

Utilice lo que le resulte más cómodo o lo que tenga más a mano, pero no deje escapar sus ideas. Puede emplear desde una sofisticada agenda electrónica hasta cualquier recurso improvisado: una servilleta de papel de la cafetería, una esquina del periódico, un pañuelo de papel. Hay muchos recursos válidos para apuntar provisionalmente una idea.



Una vez hecho ese primer registro inmediato y rápido, puede trasladar más adelante la idea a un soporte impreso donde poder realizar el análisis posterior, decidir si tiene que descartarla definitivamente o puede depurarla, hasta darle forma y perfeccionarla. Podrá finalmente ponerla en práctica y valorar los resultados obtenidos.

La persona que registra sus ideas y que trabaja con ellas, las criba, las desarrolla y las aplica, está ejercitando su creatividad e imaginación a la vez que su inteligencia y su capacidad de análisis.

El registro de ideas es una herramienta sencilla, un instrumento manejable que nos permite cultivar y aprovechar mejor nuestras ideas.

Los pasos del procedimiento son sencillos. En primer lugar es preciso anotar la idea original, en bruto, tal y como se presenta.

A continuación, una revisión posterior y un análisis más detallado nos permitirá ver las relaciones que puede tener con los diversos asuntos y cuestiones en los que estamos trabajando, los diferentes usos y aplicaciones que podemos darle, las posibilidades de transformación o adaptación que ofrece.

REGISTRO DE IDEAS				
Idea original, en bruto	Análisis, posibilidades	Filtrado, perfeccionamiento	Implantación, acciones	Seguimiento, valoración

Algunas ideas implican la participación o intervención de otras personas con las que podemos consultar para ver su opinión y parecer al respecto. También nos pueden aportar sugerencias y nuevos e interesantes puntos de vista.

A partir de ahí decidiremos si debemos descartar la idea y abandonarla, o bien consideramos que es posible aprovecharla. En ese caso habrá que realizar los ajustes oportunos para perfeccionarla. Las ideas pueden mejorarse dejando fluir la creatividad, pero también será preciso intervenir en el plano lógico y técnico, estimando su viabilidad, el coste, los recursos necesarios.

A continuación podemos ponerla en práctica. Habrá que decidir las acciones que se van a emprender, e implantar y aplicar la idea.

Finalmente debemos valorar si los resultados responden a lo esperado, y si se deben realizar en su caso algunos ajustes posteriores.

PARA APROVECHAR MEJOR LAS IDEAS



Mantenga su mente abierta a nuevas formas de hacer las cosas.



Desarrolle su potencial creativo.



Utilice algún medio para anotar y registrar las ideas.



Evite valorarlas, criticarlas o rechazarlas de entrada.



Depúrelas y trabaje con ellas para perfeccionarlas.



Llévelas a la práctica.

Parte quinta

AGILIZAR LAS TAREAS

«El hombre puede retrasarse, el tiempo no.»

BENJAMIN FRANKLIN



24

LAS ACTIVIDADES COTIDIANAS

«La inactividad sólo apetece cuando tenemos demasiado que hacer.»

NOEL PIERCE COWARD

Le proponemos a continuación algunos consejos que permiten dinamizar y optimizar diversas tareas que realizamos a diario, o al menos con cierta frecuencia: la gestión de llamadas telefónicas, la utilización de la informática, el manejo de documentos, el sistema de archivo y la organización del lugar de trabajo.

Tenga en cuenta las siguientes propuestas si desea agilizar esas tareas.

Teléfono

En la sociedad moderna el teléfono se ha convertido en una herramienta muy necesaria, y de uso corriente. Algunos profesionales dedican una parte importante de su jornada laboral a realizar y recibir llamadas telefónicas. Le proponemos algunos consejos que le permitirán realizar un uso más adecuado del teléfono:

-  Haga una lista de las llamadas que debe realizar.
-  Reduzca en lo posible el número de llamadas.
-  Prepare las llamadas con antelación.
-  Anote y tenga a mano los objetivos de la llamada y los temas a tratar.
-  Conozca el horario más idóneo para contactar con su interlocutor.
-  Centre al interlocutor en quién es usted y cuál es el motivo de su llamada.
-  Infórmele, en su caso, de la necesidad de abreviar la conversación.
-  Hable con fluidez, dinamismo y claridad.
-  Preste atención al tema central.
-  Anote las cuestiones importantes durante la llamada o a continuación.
-  Sea breve, resuma y acorte la duración.
-  Agrupe todas las llamadas y realícelas, si es posible, en un bloque.
-  Establezca algún filtro para las llamadas; por ejemplo, con su secretario/a.
-  Acuerde turnos entre los compañeros para atender las llamadas.

 Anote quién llamó, la fecha y hora, su número de teléfono, el motivo de su llamada, la hora más adecuada para contactar con él.

 Aproveche las opciones de telefonía: memoria de llamadas, rellamada, buzón de voz, agenda, manos libres, llamada en espera, desvío de llamada, etc.

Modelo de impreso para el registro de llamadas realizadas

FECHA	HORA	INTERLOCUTOR	CONTENIDO, TEMAS	DECISIONES. ACCIONES POSTERIORES

Nota para el registro de datos de llamadas recibidas

NOMBRE TELÉFONO	FECHA HORA	A QUIÉN LLAMA	MOTIVO	HORA PARA LLAMAR

Ordenador personal

-  Conozca y aproveche las posibilidades que ofrecen los recursos informáticos.
-  Utilice los soportes digitales para archivar; se disminuye la necesidad de espacio y se facilita el acceso.
-  Facilite la localización de carpetas: por nombre, fecha, ubicación por temas.
-  Acostúmbrase a utilizar los sistemas de búsqueda.
-  Conteste a los mensajes de correo electrónico según los lee, salvo que requieran una atención o tratamiento especiales.
-  Utilice la opción de reenvío del correo electrónico que permite eliminar archivos anteriores.
-  Revise y limpie periódicamente sus carpetas; elimine o archive los correos.

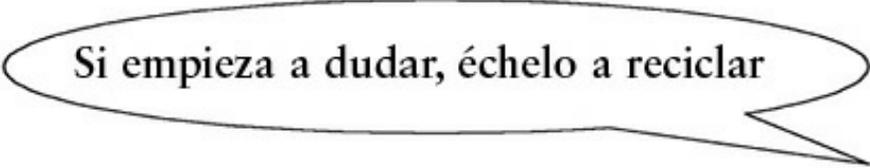
Papeles

Al cabo del día pasan por nuestras manos una cierta cantidad de papeles. Si recibe demasiada documentación, y cuenta con la ayuda de alguna persona, pídale que le ayude a filtrarla.

Cuando caiga un papel en sus manos procure no demorarlo para revisarlo después. No acumule papeles sin más. Decídase por una de las siguientes acciones:

1. *Procesarlo*: realizar la acción que corresponda; revisar, redactar, firmar, responder.
2. *Aplazarlo*: marcar prioridad y fecha para procesarlo; ponerlo en lugar accesible.
3. *Remitirlo*: delegar o reenviar a la persona que corresponda.
4. *Archivarlo*: directamente o una vez procesado.
5. *Tirarlo*: eliminar y echar a la papelera para reciclaje.

Sea generoso con el cesto de los papeles



Si empieza a dudar, échelo a reciclar

Cartas

-  Si es posible, responda de inmediato a la correspondencia que recibe.
-  De no hacerlo así se verá obligado a archivarla, buscarla de nuevo y releerla.
-  Escriba un primer borrador rápido de ideas sólo si el texto lo precisa.
-  Escriba rápido, de forma clara y ordenada.
-  Sintetice y resuma las ideas más importantes.
-  Facilite su lectura y comprensión al receptor.
-  Antes de enviarlo revise el contenido y vea si puede reducirse aún más.
-  Utilice preferentemente frases cortas y sencillas, y un estilo directo.

Archivo

Muchos documentos se archivan sin necesidad alguna. Perdemos tiempo tanto en archivarlos, a pesar de su inutilidad, como en revisarlos cada cierto tiempo mientras buscamos los documentos realmente importantes. Además gastamos energías en tener que cambiarlos de sitio cada vez que hay que hacer alguna mudanza. Podrían ir directamente a esos maravillosos «archivos» sin fondo llamados papelera y destructor de documentos. Para tomar una decisión al respecto, le propongo la siguiente máxima: «*Si empieza a dudar, échelo a reciclar*».

Sin embargo, otros muchos documentos deben archivar de modo que puedan ser localizados rápidamente cuando se necesiten:

- ✎ Revise su sistema de archivo y organícelo de forma clara y sencilla.
- ✎ Elija un criterio para archivar: temático, alfabético, numérico, cronológico, geográfico.
- ✎ Examine y ajuste el índice de materias.
- ✎ Asigne un sitio para archivar cada asunto.
- ✎ Distribuya las diferentes materias en distintas carpetas.
- ✎ Delimite un criterio claro de asignación de cada documento a una sola materia.
- ✎ No acumule documentos; procese y archive con rapidez.
- ✎ Al manejar un documento del archivo anote quién lo ha retirado, cuándo, dónde está.
- ✎ Evite sobrecargar de papeles las carpetas, lo que normalmente dificulta su manejo.
- ✎ Coloque más accesible la información más reciente y de uso habitual.
- ✎ Fotocopie sólo aquella documentación que sea imprescindible.
- ✎ Guarde los documentos de mayor tamaño doblados con el texto hacia fuera.
- ✎ Utilice la grapadora y evite los clips; se caen y enganchan otros papeles.
- ✎ Grape en la carta que ha recibido una copia de su respuesta.
- ✎ Lleve un registro de documentos eliminados.

Su escritorio no es un almacén. Es su lugar de trabajo



Despacho y lugar de trabajo

-  Dibuje un croquis de su lugar de trabajo.
-  Revise la disposición de los elementos y mobiliario, y la decoración.
-  Elimine o reduzca cualquier factor o elemento que incremente la fatiga.
-  Baraje la opción de cambiar el color de la pintura del despacho.
-  Un tono claro, suave, relajante, facilita su creatividad y transmite optimismo.
-  Revise y ajuste la altura de su asiento y su mesa.
-  Disponga una mesa amplia y un archivador a su lado.
-  Retire de la mesa cualquier objeto innecesario para el trabajo en curso.
-  Mantenga ordenado el escritorio.
-  Reserve un lugar para cada cosa, y ponga cada cosa en su lugar.
-  Ordene los cajones; aprovéchelos para los útiles que usa con más frecuencia.
-  Utilice un sillón cómodo, con un respaldo que mantenga su espalda recta.
-  Coloque su mesa cerca de la luz natural y, si es posible, algo alejada de la puerta de entrada.
-  Aproveche al máximo la luz. Procure que entre lateralmente, ya que de frente deslumbra y agota la vista.
-  Inspeccione el tipo e intensidad de iluminación; cámbiela si es necesario.
-  Revise la ventilación de la sala y la temperatura; evite el exceso de calor.
-  Estudie la opción de incorporar una suave música ambiental.
-  Tenga una estantería a mano para colocar libros y carpetas y tener acceso a ellos sin desplazarse.
-  Disponga un sistema de bandejas en la mesa para diferenciar temas y prioridades.
-  Coloque cerca una papelería.
-  Mantenga su despacho limpio y ordenado.

APROVECHAR LOS VIAJES Y DESPLAZAMIENTOS

«La mejor prueba de que la navegación en el tiempo no es posible, es el hecho de no haber sido invadidos por masas de turistas provenientes del futuro.»

STEPHEN HAWKING

Los desplazamientos son algo habitual en la vida cotidiana de muchas personas. Generalmente se trata de una condición ineludible. Gran parte de la población vive y desarrolla sus actividades en el interior o en el entorno de grandes aglomeraciones urbanas.

En las grandes ciudades es poco frecuente que la localización del domicilio coincida con otros lugares a los que debemos acudir con relativa frecuencia, como es el caso del lugar de trabajo, el colegio, el centro comercial, los lugares de recreo, o las zonas de residencia de familiares y amigos.

Los viajes de largo recorrido son menos frecuentes, salvo en el caso de profesionales o altos cargos y personas con responsabilidades directivas. Para el resto de las personas se trata de algo puntual que surge, normalmente, con motivo de alguna celebración, una visita a alguna persona o familiar que vive lejos, unas vacaciones.

Aunque las distancias en el espacio se mantienen constantes, cada día se acortan más en lo que a tiempo se refiere. Los avances en las posibilidades que ofrecen los medios de transporte son continuos, a la vez que se van mejorando progresivamente las condiciones de la red de carreteras.

Se ha evolucionado mucho desde los antiguos carruajes de tracción animal, que superaban escasamente la velocidad media de diez kilómetros por hora, hasta los medios de locomoción actuales, muchos de los cuales se desplazan a velocidades vertiginosas. Se pasó de la utilización del vapor al uso de los derivados de los combustibles fósiles, y al descubrimiento de nuevas energías alternativas.

Los medios de transporte más habituales son el avión, el tren, el autobús, el tranvía, el barco, el metro, el coche, el taxi, la motocicleta, la bicicleta. Cada uno tiene sus propias peculiaridades, y ofrece diversas ventajas y posibilidades a los usuarios. Valore la

oportunidad de utilizar cada uno de ellos a partir de la importancia y peso que le asigne a criterios como los que le proponemos a continuación:

-  Velocidad, duración del viaje.
-  Posibilidad de aprovechar el tiempo durante el viaje.
-  Comodidad; cansancio o fatiga que genera.
-  Disponibilidad, cercanía, accesibilidad.
-  Tiempos de espera necesarios; transbordos, escalas.
-  Tiempo necesario para el embarque y la facturación.
-  Puntualidad; retrasos en la salida.
-  Probabilidad de huelga, suspensión del servicio.
-  Previsión de las condiciones meteorológicas.
-  Calidad y estado de las carreteras o vías de acceso.
-  Desvíos y tramos en obras.
-  Posibilidad de avería.
-  Seguridad.
-  Dificultad de aparcamiento.
-  Movilidad posterior en el lugar de destino.
-  Coste total del desplazamiento.

Si duda a la hora de decidirse por la utilización de un medio de transporte u otro, tanto para realizar un viaje de largo recorrido como en sus desplazamientos diarios habituales, puede confeccionar una tabla con los factores que considere más relevantes, y ponderar cada uno de ellos asignándoles valores en positivo, de uno a diez, según las ventajas que ofrezcan en cada una de las variables.

El resultado de la suma de ponderaciones le puede ayudar a tomar la decisión. En el ejemplo que se presenta a continuación se quería optar por la utilización del avión o del vehículo propio para realizar un viaje de largo recorrido.

La opción del avión ha presentado importantes ventajas. Entre ellas destaca la menor duración del vuelo, el mínimo agotamiento al no tener que mantener la atención a la conducción, lo que posibilita también el aprovechamiento del tiempo durante el viaje.

Sin embargo, ha obtenido una puntuación inferior debido a factores como la lejanía del aeropuerto, los tiempos necesarios para el embarque o la necesidad de movilidad posterior en el lugar de destino.

Ejemplo de ponderación personal de factores en la tabla comparativa de medios de transporte

	Avión	Tren	Bus	Tranvía	Barco	Metro	Coche	Taxi	Moto	Bici
Velocidad, duración del viaje.	10						6			
Opción de aprovechar el tiempo.	9						2			
Comodidad; fatiga que genera.	9						3			
Disponibilidad, accesibilidad.	2						9			
Transbordos, escalas, esperas.	7						9			
Tiempo de embarque.	3						10			
Puntualidad; retrasos en salida.	7						10			
Probabilidad de huelga.	7						10			
Previsión meteorológica.	8						8			
Estado de las carreteras.	10						7			
Desvíos y tramos en obras.	10						8			
Posibilidad de avería.	9						7			
Seguridad.	9						8			
Dificultad de aparcamiento.	10						6			
Movilidad en lugar de destino.	0						9			
Coste total del desplazamiento.	5						8			
Total:	115						120			

Para aprovechar sus viajes y rentabilizarlos al máximo, tenga en cuenta los siguientes consejos:

-  Baraje otras *alternativas* posibles antes de decidirse por realizar el viaje: la llamada telefónica, la videoconferencia; tal vez otra persona podría realizar el viaje en su lugar.
-  *Prepare* adecuadamente todas las cuestiones relativas al viaje: fechas y horarios más convenientes, reserva de billetes, confirmación de alojamiento en el lugar de destino y cercanía de éste, posibilidad de utilizar itinerarios alternativos.
-  Preste especial atención en la preparación de su *equipaje*: un tamaño reducido de su maletín puede evitar que tenga que facturarlo en un vuelo, reduzca en lo posible su equipaje, aproveche al máximo el espacio, disponga los elementos de forma

adecuada, tenga en cuenta si necesitará utilizar alguno de ellos durante el viaje para colocarlo en un lugar más accesible.

-  Disponga de una *lista de comprobación* para hacer el equipaje; además de agilizar su preparación, le evitará la posibilidad de que se produzcan olvidos a la hora de disponerlo para su regreso: pasaporte, billetes, tarjeta de crédito y dinero en efectivo, llaves, teléfono móvil y cargador, portátil y cables de conexión, medicinas, ropa de vestir, zapatos, pijama, elementos de aseo...
-  Disponga de un maletín, a modo de *oficina móvil*, con el que tenga acceso inmediato a su ordenador portátil, acceso a la red, agenda, materiales básicos de oficina, documentación.
-  Prevea la posibilidad de *aprovechar* el tiempo, tanto en el viaje como durante los tiempos de espera y la estancia: lectura de libros, revisión de documentos, adelantar trabajos pendientes, planificación y revisión de la agenda, tiempo de esparcimiento.
-  Tenga en cuenta y anticipe las posibles alteraciones de sus *ritmos biológicos*, ocasionados por la fatiga física, el estrés psicológico, el desplazamiento en sí, la posible diferencia horaria. Cuando llegue a su destino tal vez le ayude realizar algo de ejercicio moderado, una ducha o un baño relajante, una comida ligera, un breve tiempo de descanso.
-  Recuerde su visita mediante una llamada o mensaje a la persona con la que está citado en el lugar de destino, para *confirmar* que no se ha producido variación en los detalles previstos y acordados con anterioridad.
-  *Envíe* previamente algún tipo de material que pueda resultar de utilidad durante el encuentro y agilizar su estancia en el lugar: una propuesta, un proyecto o resumen del mismo, un contrato, un balance, un listado de temas a tratar, algún tipo de documentación o información complementaria, material de trabajo.
-  *Solicite* a su vez que le remitan con antelación suficiente aquella información que pueda necesitar. Pida también que tengan preparado el material y los recursos necesarios.
-  Aproveche su estancia para disfrutar del *tiempo libre* y de esparcimiento, preparando visitas a aquellos lugares que desee conocer. Puede confirmar previamente los horarios y condiciones de acceso a los mismos.

CONSEJOS ACERCA DE LA LECTURA

«Los libros tienen los mismos enemigos que el hombre: el fuego, la humanidad, los animales, el tiempo y su propio contenido.»

PAUL VALÉRY

Los incesantes avances tecnológicos requieren de una formación continua y una constante actualización de conocimientos. La lectura de contenidos profesionales es una actividad importante que, sin embargo, suele relegarse a un segundo plano. A menudo queda desbancada por toda una serie de actividades que acaban por colocarla en los últimos puestos en la lista de tareas pendientes.

Algo muy similar ocurre con la lectura de libros de contenido literario, cultural y de ocio. Si no se reserva un tiempo para realizarla, se acaba postergando involuntariamente una y otra vez. Pensamos para nosotros mismos: *«Ya me pondré con ella cuando tenga algún rato libre»*. Pero ese momento parece que nunca llega.

Tal y como afirmaba Francis Bacon, *«algunos libros son probados, otros devorados, poquísimos masticados y digeridos»*. Esto es así, entre otras razones, porque cuando abordamos la lectura podemos encontrarnos con contenidos muy diferentes, y porque nuestros objetivos también pueden ser muy diversos.

A veces buscamos en el texto tan sólo una información muy concreta; o bien alguna información complementaria a otras lecturas. En ocasiones pretendemos realizar un primer contacto con el tema, con objeto de tener una idea general del mismo. Muchas veces la lectura se realiza como parte del ocio y del entretenimiento. A menudo el objetivo también es estudiar el contenido e intentar memorizarlo.

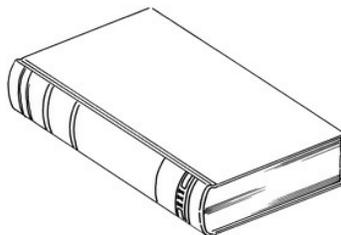
Es conveniente establecer un método para realizar la lectura de forma eficaz. Le proponemos la siguiente secuencia como estrategia para abordarla:

1. *Objetivo*: Determine el objetivo de su lectura —búsqueda de un dato, acercamiento a los contenidos, entretenimiento, ampliación de conocimientos, estudio, memorización—. Adapte la estrategia en función del tipo de lectura de que se trate.
2. *Aproximación*: Intente obtener una visión global del texto antes de iniciar su lectura. Para ello puede echar un vistazo general, analizar el título, mirar el índice

para ver qué contenidos incluye y de qué modo se han estructurado. Lea el prólogo, la presentación, la introducción. Descubra la orientación y el marco general del texto. Lea también algún párrafo suelto para conocer el estilo del autor y ver cómo se expresa. Observe si incluye resúmenes parciales, conclusiones, ejercicios y prácticas, dibujos, fotografías, tablas, gráficos, cuadros. Analice si el libro responde a sus objetivos de lectura, si merece la pena leerlo por completo y en profundidad, o sólo determinadas partes del mismo.

3. *Cuestiones:* Formúlese preguntas acerca de los contenidos que aparecen en el texto, sobre el significado de algunos conceptos, el porqué de la estructura que presenta, a qué conclusiones llega, a partir de qué argumentos. Puede escribir sus preguntas en un papel. Se trata de un ejercicio que suele elevar notablemente el nivel de concentración durante la lectura. El libro se encargará después de resolver esas cuestiones y de ir despejando las dudas planteadas al inicio.
4. *Lectura:* Lea de forma activa. Mantenga su atención y concentración durante la misma. Evite las interrupciones. Disponga a mano de diccionarios o materiales que tal vez necesite consultar durante la lectura. Realice una lectura crítica. Seleccione y marque la información más importante y subráyela en una segunda lectura más rápida. Subraye con rapidez y sólo lo imprescindible; las palabras clave y algunos términos que sirven como nexos de unión. El subrayado le da la opción de recuperar en el futuro los contenidos principales, sin necesidad de tener que invertir de nuevo tiempo en volver a leer todo el texto.
5. *Revisión:* Realice una revisión rápida de los contenidos más importantes, así como de las ideas principales. Para ello, intente recordarlos sin ver el texto. A continuación revise nuevamente las páginas en busca de esas ideas. Elabore una breve síntesis a modo de esquema con las ideas clave, o en forma de resumen redactado. Esta operación equivale a «comprimir» el archivo. Organiza la información, facilita su comprensión y recuperación, y supone un ahorro de tiempo a medio y largo plazo.

En la lectura, resulta adecuado seguir la estrategia de pasar de lo general a lo particular. Se inicia el proceso con un vistazo general a todo el libro para luego abordar cada parte. Y, de igual forma, hojeamos primero cada sección antes de proceder a su lectura.



Acostúmbrase a buscar con rapidez y precisión las ideas principales. Éstas suelen presentarse en determinados lugares del texto. Con mucha frecuencia aparecen en las primeras y/o en las últimas frases de cada párrafo, o bien al principio o al final de los capítulos o del libro. Las ideas secundarias amplían, explican y aplican el contenido expresado en las ideas principales. Hay fragmentos de algunos textos que están de relleno, como complemento a los contenidos esenciales. No pierda excesivo tiempo en esa parte.

Baraje la posibilidad de repartir lecturas entre varios compañeros o conocidos, y ponerlas después en común. Algunas personas, especialmente en el ámbito laboral, se intercambian entre sí documentos que han leído previamente, y se los envían subrayados o con un breve resumen. El objetivo es facilitar, guiar y agilizar su lectura a la persona a la que se lo remiten.

Tenga en cuenta los siguientes consejos si desea sacar mayor provecho de la lectura:

-  Sea selectivo con los contenidos que lee.
-  Decida si desea darse de baja de algunas publicaciones que recibe y que rara vez llega a leer.
-  Establezca prioridades entre las diferentes lecturas que desea abordar.
-  Lleve lecturas en su bolso o maletín para aprovechar tiempos de espera y viajes.
-  Reserve parte de su tiempo para dedicarlo exclusivamente a la lectura.
-  Si el contenido es amplio, márchese fechas para realizar la lectura de cada parte.
-  Distribuya lecturas entre sus compañeros.
-  Busque un lugar silencioso y cómodo para leer, a salvo de interrupciones.
-  Mantenga limpia y ordenada la mesa donde va a realizar la lectura.
-  Examine la altura del escritorio y del asiento, y cuide la postura del cuerpo, especialmente de la espalda, el cuello y las piernas.
-  Ajuste la distancia e inclinación del texto, aproximadamente de 45°. Procure que sus diferentes partes estén equidistantes de los ojos.
-  Baraje la posibilidad de utilizar un atril.
-  Observe si la iluminación es adecuada en intensidad, reflejos, posibles sombras.
-  Disponga material de apoyo: papel y lápiz, diccionario, enciclopedia, otros textos.
-  Establezca y siga un procedimiento adecuado para abordar la lectura.
-  Antes de emprenderla, establezca cuál es su objetivo.
-  Decida el grado de detalle, asimilación y profundidad que desea alcanzar.
-  Ajuste la velocidad de la lectura al contenido y al propósito.
-  Realice una lectura más detenida sólo cuando el texto y el objetivo lo requieran.
-  Ejercítense y aplíquese en la búsqueda de las ideas principales.
-  Seleccione lo esencial del texto; subraye lo mínimo y con rapidez.

LEER MÁS RÁPIDO

«Hay libros cortos que, para entenderlos como se merecen, se necesita una vida muy larga.»

FRANCISCO DE QUEVEDO

El incremento en la velocidad de lectura puede suponer un importante ahorro de tiempo para aquellas personas que dedican gran parte de su jornada a leer textos escritos.

Algunas personas ejercitan esta capacidad, a la vez que mantienen la necesaria comprensión de los contenidos. Esto les permite ser más flexibles a la hora de abordar la lectura de los textos, pudiendo adaptar su velocidad a los requisitos que plantean tanto el contenido como el propósito de la lectura.

Hay tres factores que determinan en gran medida el incremento de la velocidad en la lectura:

1. La práctica diaria y frecuente de la lectura.
2. La eliminación de vicios y errores que se comenten durante la misma.
3. La ejercitación en técnicas de lectura rápida.

Antes de intentar agilizar su técnica de lectura, debe conocer los posibles fallos que comete durante la misma.

En primer lugar analice a qué *velocidad* lee manteniendo una comprensión normal del texto. Cronometre el tiempo que tarda en leer un texto. A continuación cuente el número de palabras que contiene y divídalo por el tiempo que ha empleado en su lectura. Obtendrá una cifra del número de palabras por minuto que es capaz de leer.

La lectura rápida puede facilitar la *comprensión* de las oraciones al permitir captar más deprisa todo el contenido. Si la lectura es poco atenta y demasiado lenta, es posible que al terminar de leer la frase se haya olvidado ya parte del contenido leído al principio.

Preste atención también a su forma de leer y a los *movimientos* que realiza mientras lo hace. Fíjese en si mueve solamente los ojos o también gira la cabeza, o si señala con uno o varios dedos sobre la página.

Observe si mueve los labios, emite algún sonido o lee en voz alta. La lectura es un proceso visual y cognitivo, no se trata de un proceso fonético. Si intenta *pronunciar* las

palabras a la vez que las lee, tanto en voz alta como en silencio, su velocidad de lectura se verá limitada estrictamente a su capacidad para hablar.



Cuando se lee un texto los ojos no describen una trayectoria continua sobre cada renglón, sino que dan algunos saltos sobre el mismo, realizando fijaciones en diferentes puntos. En cada fijación se detienen durante un breve *tiempo*, y perciben un determinado número de palabras. De ese *espacio* que es capaz de reconocer depende el número de fijaciones que realiza. Si se logra ampliar ese espacio y se perciben más palabras, se necesitarán realizar menos fijaciones en cada renglón.

Para obtener un mayor rendimiento durante la lectura:

-  Lea a diario.
-  Compruebe su velocidad de lectura y agilícela.
-  Evite pronunciar las palabras o mover los labios mientras lee.
-  Amplíe su campo de visión.
-  Reduzca el número de fijaciones en cada línea.
-  Dedique un tiempo mínimo a cada fijación.
-  No se quede anclado, pensando en las palabras que ya ha leído.
-  Evite señalar con el dedo sobre cada uno de los renglones del texto.
-  Evite volver hacia atrás en el texto sobre contenidos anteriores ya leídos.

Las *técnicas de lectura rápida* permiten agilizar progresivamente la velocidad del proceso lector. Para ello se realizan barridos sobre cada página recorriendo el texto con la vista. Los ojos escudriñan cada hoja con rapidez, en busca de ideas, sin detenerse en ningún punto.

Para realizar la técnica de los barridos podemos seguir las siguientes indicaciones:

-  Elija un texto; por ejemplo, el comienzo de un capítulo de una novela.
-  Lea el título e imagine o anticipe el contenido del texto.
-  Deslice la mano por encima de la página, con suavidad pero ágilmente.
-  Señale con varios dedos para evitar quedarse con la mirada fija en un punto.
-  El movimiento de la mano guiará la vista relajadamente por la página.
-  Evite llegar hasta los márgenes del borde de la página.

-  Mueva sus ojos de lado a lado sobre el texto.
-  No busque palabras, sino ideas, unidades de pensamiento.
-  No se detenga más de cinco segundos en cada página.
-  Una vez que ha terminado vuelva al inicio y haga una lectura normal.
-  Observe qué cosas llegó a captar y cuáles habían pasado inadvertidas.
-  Practique a diario con objeto de ir perfeccionando la técnica.

Al realizar la técnica se pueden realizar los barridos de dos formas diferentes:

-  *Verticalmente:* Barrer la página con la vista, de arriba abajo en sentido vertical, deslizando suavemente la mano describiendo una forma de zigzag sólo por la zona central, evitando llegar a los bordes del margen.
-  *Horizontalmente:* Barrer la página con la vista, de izquierda a derecha, señalando por debajo de las líneas con varios dedos a la vez, para evitar quedarse anclado en alguna parte del texto. Comience por una sola línea. Evite fijar su mirada en la primera y última palabra de cada renglón. Amplíe sucesivamente el espacio a dos y tres líneas. Intente conseguir abarcar varias líneas a la vez.

El tiempo fijo que decida detenerse en cada página durante el ejercicio puede variar. Normalmente dependerá de factores como el tamaño de la página, el tipo de letra, la cantidad de texto que incluye, la presentación en varias columnas o en una página completa, la complejidad del contenido. Se puede comenzar al principio con textos más sencillos y abordar posteriormente otros más técnicos.

Recuerde que, inicialmente, su objetivo tan sólo consiste en echar un vistazo. No se trata de comprender todo el contenido, o de leer en sentido literal. El principal objetivo es agilizar la velocidad. Es normal que al principio, al ejercitarse en la lectura rápida, no sea capaz de captar el contenido. Las primeras veces que intente realizar el ejercicio es probable que le quede la sensación de que está pasando las páginas sin comprender nada. No se preocupe ni se desanime.

Técnica del barrido para la lectura rápida: Arrastre vertical y arrastre horizontal

La problemática técnica de la lectura.

Antes de intentar agilizar su técnica de lectura, debe conocer los posibles fallos que comete durante la misma.

En primer lugar analice a qué *velocidad* lee manteniendo una comprensión normal del texto. Cronometre el tiempo que tarda en leer un texto. A continuación cuente el número de palabras que contiene y divídale por el tiempo que ha empleado en su lectura. Obtendrá una cifra del número de palabras por minuto que es capaz de leer.

La lectura rápida puede facilitar la *comprensión* de las oraciones al permitir captar más rápidamente todo el contenido. Si la lectura es poco atenta y demasiado lenta, es posible que al terminar de leer la frase se haya olvidado ya parte del contenido leído al principio.

Preste atención también a su forma de leer y a los *movimientos* que realiza mientras lo hace. Fíjese en si mueve solamente los ojos o también gira la cabeza, o si señala con uno o varios dedos sobre la página.

Observe también si mueve los labios, emite algún sonido o lee en voz alta. La lectura es un proceso visual y cognitivo. No se trata de un proceso fonético. Si intenta *pronunciar* las palabras a la vez que las lee, tanto en voz alta como en silencio, su velocidad de lectura se verá limitada estrictamente a su capacidad para hablar.

Cuando se lee un texto los ojos describen una trayectoria continua sobre cada renglón, sino que dan algunos saltos sobre el mismo, realizando fijaciones en diferentes puntos. En cada fijación se detienen durante un breve *tiempo*, y perciben un determinado número de palabras. De ese espacio que es capaz de reconocer depende el número de fijaciones que realiza. Si se logra ampliar ese espacio y se perciben más palabras, se necesitarán realizar menos fijaciones en cada renglón.

Para obtener un mayor rendimiento durante la lectura:

- Lea a diario.
- Compruebe su velocidad de lectura y agilícela.
- Evite pronunciar las palabras o mover los labios mientras lee.
- Amplie su campo de visión.

La problemática técnica de la lectura.

Antes de intentar agilizar su técnica de lectura, debe conocer los posibles fallos que comete durante la misma.

En primer lugar analice a qué *velocidad* lee manteniendo una comprensión normal del texto. Cronometre el tiempo que tarda en leer un texto. A continuación cuente el número de palabras que contiene y divídale por el tiempo que ha empleado en su lectura. Obtendrá una cifra del número de palabras por minuto que es capaz de leer.

La lectura rápida puede facilitar la *comprensión* de las oraciones al permitir captar más rápidamente todo el contenido. Si la lectura es poco atenta y demasiado lenta, es posible que al terminar de leer la frase se haya olvidado ya parte del contenido leído al principio.

Preste atención también a su forma de leer y a los *movimientos* que realiza mientras lo hace. Fíjese en si mueve solamente los ojos o también gira la cabeza, o si señala con uno o varios dedos sobre la página.

Observe también si mueve los labios, emite algún sonido o lee en voz alta. La lectura es un proceso visual y cognitivo. No se trata de un proceso fonético. Si intenta *pronunciar* las palabras a la vez que las lee, tanto en voz alta como en silencio, su velocidad de lectura se verá limitada estrictamente a su capacidad para hablar.

Cuando se lee un texto los ojos describen una trayectoria continua sobre cada renglón, sino que dan algunos saltos sobre el mismo, realizando fijaciones en diferentes puntos. En cada fijación se detienen durante un breve *tiempo*, y perciben un determinado número de palabras. De ese espacio que es capaz de reconocer depende el número de fijaciones que realiza. Si se logra ampliar ese espacio y se perciben más palabras, se necesitarán realizar menos fijaciones en cada renglón.

Para obtener un mayor rendimiento durante la lectura:

- Lea a diario.
- Compruebe su velocidad de lectura y agilícela.
- Evite pronunciar las palabras o mover los labios mientras lee.
- Amplie su campo de visión.

A base de practicar, la mente irá procesando cada vez más cantidad de información y con más rapidez. Aprenderá a seleccionar y a quedarse únicamente con las palabras esenciales. Sólo unos segundos después de haberlas leído alcanzará a comprender su sentido y llegará a captar las ideas que presenta el texto.

Si se dedican todos los días al menos diez minutos a *practicar* ejercicios de lectura rápida, se puede incrementar sensiblemente tanto la velocidad de lectura como la comprensión. Poco a poco irá fortaleciendo el hábito, ganando confianza, e incrementando su capacidad para captar y entender los contenidos.

DILACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

«La mayoría de las personas gastan más tiempo y energías en hablar de los problemas que en afrontarlos.»

HENRY FORD

Un *conductor* va circulando con su vehículo por la carretera y, de repente, observa a cierta distancia un obstáculo en mitad de la calzada. Desde ese instante hasta que decide qué debe hacer transcurre una fracción mínima de tiempo. Pasa prácticamente inadvertida pero puede resultar decisiva.

El proceso comienza con la percepción del estímulo por parte de los sentidos. Los receptores envían la señal mediante impulsos nerviosos a través de las neuronas. El cerebro procesa la información disponible y decide cuál es la respuesta más adecuada. Envía entonces la orden correspondiente al sistema motriz, que se encarga de ejecutarla. Finalmente, el conductor pisa el freno o gira el volante para evitar la colisión.

En ese pequeño lapso de tiempo hasta que el conductor ha emitido la respuesta, el vehículo habrá recorrido más metros de los que solemos imaginar. Una distancia que dependerá de factores tales como el estado del pavimento, de las ruedas y del sistema de frenos del vehículo.

Pero, sobre todo, estará en función de la *velocidad* a la que circulaba el coche, y de la *rapidez y precisión* de la respuesta del conductor. Este último factor dependerá a su vez de su capacidad perceptiva, sus reflejos, su habilidad y experiencia al volante, su estado físico y nivel de atención, su grado de autocontrol.

Tanto la velocidad con la que avanzan los proyectos como la rapidez y la precisión de las acciones que se realizan son dos factores críticos. El segundo suele ser tanto más decisivo cuanto mayor es el primero. Extrapolando el ejemplo a la actividad que se desarrolla a diario vemos que existe un notable paralelismo:

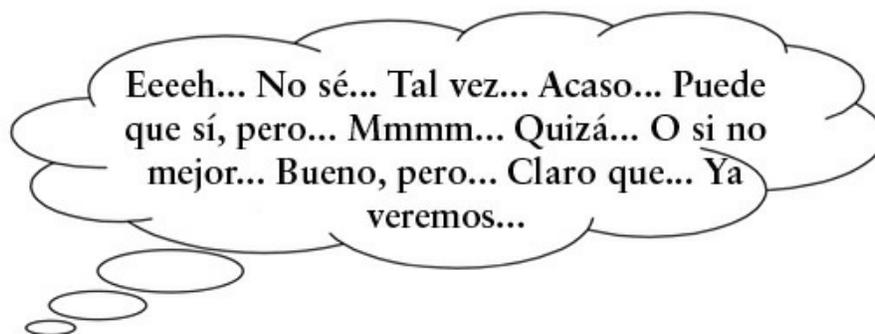
-  Vivimos inmersos en asuntos, trabajos y proyectos que avanzan a cierta velocidad.
-  En las actividades que realizamos surgen imprevistos que pueden resultar críticos.

- ✎ Es importante estar atentos a los cambios que se producen en nuestro entorno.
- ✎ Hay que saber captar las circunstancias que concurren.
- ✎ Es preciso disponer de la información necesaria.
- ✎ Hay que cribar y procesar dicha información.
- ✎ Las experiencias anteriores nos sirven como referente.
- ✎ Es necesario mantener la calma y el control de la situación.
- ✎ Conviene tomar decisiones rápidas y acertadas.
- ✎ La ausencia, retraso o error en las decisiones produce consecuencias.

Cuando no se toman decisiones, se toman tarde, o son inadecuadas, generalmente se obtienen consecuencias negativas. La indecisión implica pérdida de tiempo y de oportunidades. Y genera también ansiedad, tensión y estrés. Algunas personas se ven sumergidas en la angustia de la indecisión. Creen tener un problema cuando lo que en realidad tienen que hacer simplemente es decidirse.

Las personas indecisas se sienten desbordadas por la gran cantidad de decisiones que la vida les exige tomar casi a diario: «¿me presento al examen?; ¿acepto la dirección del proyecto?; ¿llamo al cliente?; ¿quedamos a las cinco o a las seis?; ¿cambio de trabajo?; ¿se lo digo...?». Se quedan paralizadas ante tanto dilema. Tienen que elegir entre varias opciones pero no saben por cuál decantarse. Sufren una especie de «parálisis por análisis» que les impide pasar a la acción.

Libérese de la indecisión



En el origen de la *indecisión* encontramos causas tan diversas como las siguientes:

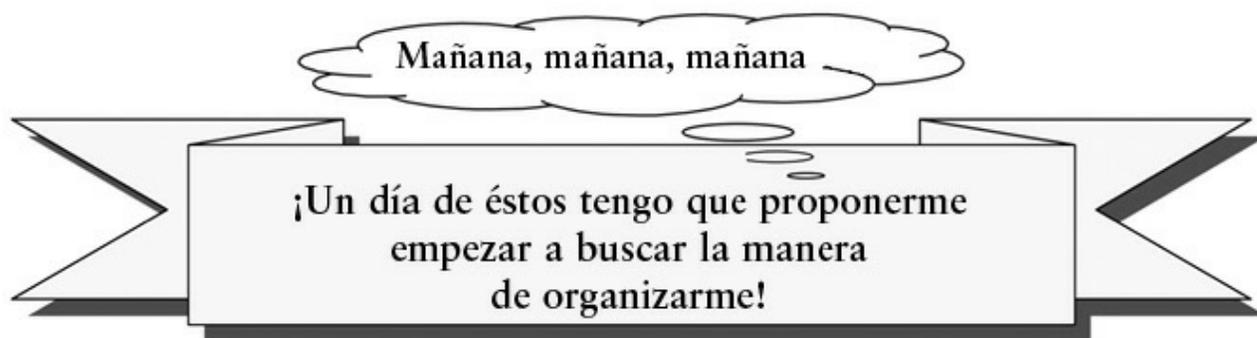
- ✎ Un entorno de excesiva crítica o reproche.
- ✎ Una actitud demasiado perfeccionista y exigente.
- ✎ La influencia de los resultados negativos obtenidos en el pasado.
- ✎ Inseguridad, inmadurez, falta de confianza en uno mismo.
- ✎ Falta de interés, baja motivación.
- ✎ Dependencia y tendencia a acomodarse a las decisiones de otros.
- ✎ Culpabilidad, miedo a equivocarse o a ser rechazado.

 Temor a la repercusión que puedan tener las decisiones en los demás.

Por otra parte, hay quien hace caso omiso de la conocida sentencia «*no dejes para mañana lo que puedas hacer hoy*». Caen en la *dilación* constante. Prefieren dejar las cosas no ya para mañana sino para «otro día». Lo aplazan sine die, sin fecha. Es fácil retrasar las cosas cuando no se ha marcado una fecha límite o ésta se encuentra distante en el tiempo.

Detener y demorar los asuntos una y otra vez, termina por ocasionar problemas. A menudo se produce un efecto «bola de nieve» que va creciendo. Comienza por algún asunto de escasa importancia pero va aumentando cada vez más su tamaño, según se van agregando otros nuevos.

«*No dejes para mañana lo que puedas hacer hoy.*» Refrán popular



Los estudiantes usan todo tipo de excusas para retrasar el estudio: «*¡Vaya! Son las seis y cinco. Ya casi me espero a que sean las seis y media para ponerme a estudiar. O mejor a las siete y así empiezo puntual*». ¡Una hora perdida! En fin, la mente utiliza mecanismos sorprendentes y es capaz de encontrar justificaciones para casi todo. «*O si no mejor empiezo ya mañana*» —que va a ser que tampoco.

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...

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, aplace 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 de pasar a la acción



Si puede afrontar las cuestiones de inmediato, decídase a hacerlo y resuélvalas. Tome decisiones, asuma el riesgo de equivocarse y acepte sus posibles errores como experiencias de aprendizaje.

Tenga en cuenta que no todas las decisiones que se toman pueden ser acertadas. Lo ideal es incrementar el porcentaje de las decisiones correctas. Es evidente que quien se arriesga menos, se equivoca también menos. Recuerde la sentencia del proverbio chino: «*Si caes siete veces, levántate ocho*».

Le proponemos una estrategia para *tomar decisiones*:

1. Establecer el problema de forma clara: qué desea cambiar, mejorar, hacer, decidir.
2. Anote por escrito la decisión que desea tomar.
3. Valore las consecuencias de no tomar decisión alguna, tomarla tarde o errar la decisión.
4. Elabore un listado con diversas fuentes de información: conocidos, expertos, colaboradores, libros.
5. Obtenga la información más necesaria y relevante, pero sólo la precisa.
6. Busque en su memoria experiencias pasadas que guarden cierta similitud con la decisión que desea tomar.
7. Evite quedarse paralizado, analizando la información sin pasar a la acción.
8. Establezca diferentes alternativas posibles; sea creativo, evite limitar el número.
9. Seleccione en principio aquellas que considera más adecuadas a la situación.
10. Anote las razones a favor y las razones en contra de cada una de ellas.
11. Establezca criterios para evaluarlas: viabilidad, recursos, plazos, coste, oportunidad, repercusiones, personas afectadas.
12. Asigne pesos, por ejemplo de uno a diez, a los diferentes criterios para cada una de las alternativas; haga cálculos y compare los resultados.

13. Elija la mejor opción y anote su decisión definitiva.
14. Disponga los recursos necesarios, llévela a cabo y aplíquela.
15. Valore los resultados; introduzca ajustes o cambios si lo considera necesario.
16. Aprenda de su experiencia.

Tomar decisiones no implica obligatoriamente hacerlo con rapidez. Para decidir es necesario analizar sin precipitación, ponderar con objetividad, deliberar con cierta prudencia, madurar bien las ideas y pasar a la acción.

Recuerde que evitar afrontar las situaciones a menudo fortalece el miedo; sin embargo, la acción lo disuelve.



APRENDER A DELEGAR

«El carácter de una persona sólo se descubre cuando se convierte en patrón.»

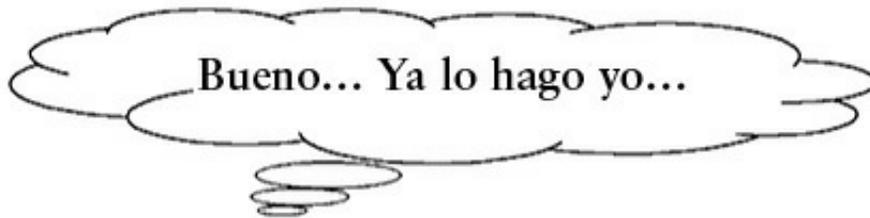
ERICH MARIA REMARQUE

A veces cargamos sobre nuestras espaldas una gran cantidad de tareas porque encontramos dificultades a la hora de delegar. En algunos casos creemos que no necesitamos de la colaboración de otras personas, pero en otras ocasiones el problema consiste en que no sabemos cómo hacerlo.

Erróneamente podemos llegar a vivir convencidos de que tenemos que hacer las cosas nosotros mismos. Parece como si hubiésemos sido llamados a este mundo para acaparar tareas y funciones, y viviésemos rodeados de una panda de ineptos.

Intente recordar si durante la última semana usted ha pronunciado en alguna ocasión la siguiente frase: «*Ya lo hago yo*». Observe si se refería a actividades que realmente le correspondía hacer a usted. Tal vez se trata de asuntos de los que debían o podían haberse encargado sus colaboradores u otras personas de su entorno cercano.

La delegación libera tiempo necesario para otras actividades



Hay personas, normalmente muy trabajadoras, que acaban con su agenda repleta y a punto de rebosar debido a dificultades para delegar. Esto puede suceder por diversos motivos:

-  *Inseguridad* personal.
-  Excesiva necesidad de *control*.
-  Falta de *confianza* en los colaboradores.

- ✎ Marcada tendencia al *perfeccionismo*.
- ✎ Elevado nivel de *exigencia*.
- ✎ Dificultad para *distribuir* adecuadamente las cargas de trabajo.
- ✎ *Temor* a ser superado o a perder autoridad.
- ✎ *Desconocimiento* de qué y cómo se puede delegar.
- ✎ Dificultad para *enseñar* cómo realizar la tarea.

La delegación va más allá de la mera asignación de tareas. El objetivo no es descargarse de tareas desagradables, depositando para ello en otras personas la responsabilidad de realizarlas.

Delegar supone transferir la autoridad y la responsabilidad necesarias para que se puedan realizar determinadas actividades, trabajos o funciones.



En cuanto a la responsabilidad en la delegación, cabe mencionar que, paradójicamente, aun habiéndola delegado se conserva íntegramente. Se sobrentiende que la persona que delega es responsable, en último término, de que aquellas funciones que ha delegado se desempeñen convenientemente. De ahí la necesidad de seguimiento y control.

Para poder realizar de forma adecuada la tarea que se le ha encomendado, la persona en quien se delega debe:

- ✎ Disponer de *información* clara y precisa sobre lo que ha de hacer.
- ✎ Reunir las *aptitudes* y competencias para llevarlo a cabo.
- ✎ Recibir la *formación* necesaria.

-  Estar *motivado* y dispuesto a asumir y realizar la tarea.
-  Contar con los *recursos* necesarios.

La delegación es también una oportunidad para la formación. Se debe partir de una comunicación clara entre ambas partes, para evitar confusiones o malentendidos. Es preciso enseñar a la persona en quien delegamos cómo debe realizar la tarea.

También será necesario apoyarla, especialmente al inicio, y supervisar y resolver posibles dificultades que puedan surgir. Aunque requiere invertir un tiempo inicial en esa formación y seguimiento, a largo plazo supondrá un importante ahorro de tiempo.

Aspectos a tener en cuenta a la hora de delegar

DELEGACIÓN EFICAZ

-  OBJETIVO: para qué se delega.
-  CONTENIDO: qué se delega.
-  PERSONA: en quién se delega.
-  FORMACIÓN: qué debe saber.
-  MOTIVACIÓN: cómo estimularle.
-  RECURSOS: con qué medios.
-  CONDICIONES: cómo debe actuar.
-  RESULTADOS: qué se espera.
-  PLAZOS: cuándo debe estar terminado.

Le proponemos algunos consejos útiles para poder realizar una delegación eficaz:

-  Delegue todo aquello que considere que puede delegar.
-  Elija a la persona adecuada, capacitada para hacerse cargo del proyecto.
-  Enséñele cómo debe llevarlo a cabo; déle la formación necesaria.
-  Indíquele claramente lo que se espera de ella.
-  Determine la responsabilidad que le asigna.
-  Especifique el margen de actuación: informar, solicitar, proponer, decidir, actuar.
-  Centre su atención más en los resultados que en el procedimiento.
-  Establezca con claridad el nivel de rendimiento que espera que se obtenga.
-  Cuenten con un cierto margen de deslizamiento en el resultado y en el plazo.
-  Estimule su responsabilidad, pero también su autonomía, iniciativa y creatividad.
-  Anímele, déle impulso y motivación para realizar la tarea.
-  Demuéstrele confianza.
-  Disponga algunos controles, los mínimos, para supervisar el proceso.

-  Aumente el control si la tarea puede tener repercusiones importantes.
-  Si se producen desviaciones, aplique medidas correctoras a tiempo.
-  Practique la alabanza y, en menor medida, la crítica constructiva.
-  Felicite a su colaborador al concluir la actividad.

Tal vez está rechazando o desaprovechando la posible y necesaria ayuda de su pareja, sus hijos, algún familiar, una asistente, su secretaria/o, sus colaboradores.

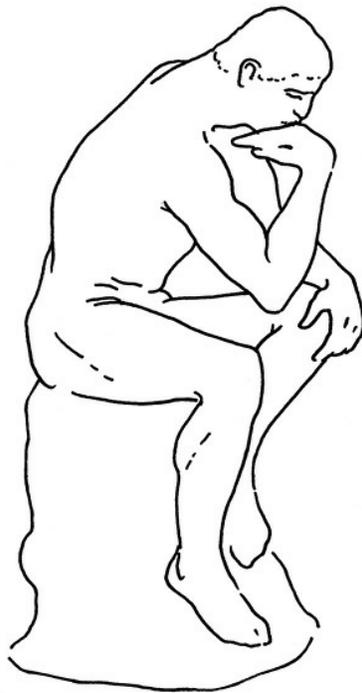
Deje de acaparar tareas. Examine y elimine las barreras personales que le impiden delegar. Decida qué actividades y funciones está dispuesto a delegar a partir de hoy. Piense en qué persona es la más idónea para encargarse de realizar cada una de esas tareas. Siga el procedimiento y los consejos que se han descrito. Y dispóngase a liberar parte del tiempo de su agenda.

Parte sexta

UNA VIDA PLENA

«Ocurra lo que ocurra, aun en el día más borrasco, las horas y el tiempo pasan.»

WILLIAM SHAKESPEARE



LAS CAUSAS DEL ESTRÉS

«Todo el mundo va deprisa, pero nadie va a ninguna parte.»

MARK TWAIN

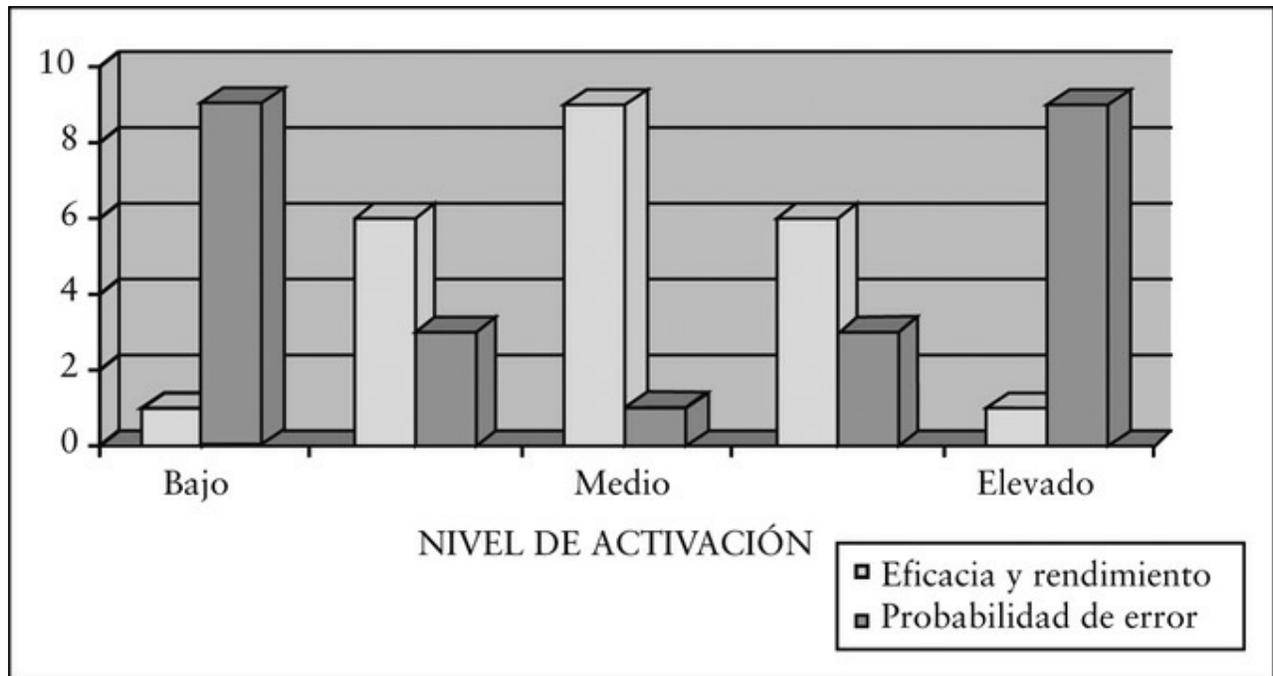
Afirmaba Paracelso, médico suizo del siglo XVI, que deberíamos servir a la naturaleza y evitar contrariarla. Mantenía que las enfermedades tienen su origen en agentes externos al cuerpo, y que por ello se pueden combatir mediante sustancias químicas. Y así, el veneno resulta ser una cuestión de medida; en pequeñas dosis puede curar y en grandes dosis puede matar. Algo parecido ocurre con el estrés. Sin embargo, gran parte de su origen lo podemos encontrar no tanto en el exterior, sino en la forma en que la mente interpreta y afronta la realidad.

El estrés es una respuesta fisiológica del organismo. Desempeña una importante función de adaptación al medio. En este momento usted tiene un cierto nivel de *activación*. Si no dispusiese de un mínimo grado de tensión, no podría ni tan siquiera mantenerse en pie o permanecer sentado, o continuar leyendo estas páginas.

Cuando se habla de un «estrés sano», con ello se hace referencia a un cierto grado de activación positiva que aporta energía al individuo, le predispone para actuar y le permite responder adecuadamente ante los estímulos del entorno.

El rendimiento resulta óptimo cuando la activación del organismo alcanza niveles medios. Si la activación es muy baja, el organismo no está preparado para responder adecuadamente, y si es demasiado elevada su respuesta será inapropiada. En un caso por defecto y en el segundo por exceso, observamos que se incrementa la probabilidad de omisión o inadecuación de la respuesta.

Efecto del nivel de activación en el rendimiento. Ley de Yerkes-Dodson



En ocasiones se dan algunas circunstancias que acaban por convertir este estado de alerta positiva y adaptativa justamente en lo contrario:

- ✎ Se presenta de forma repentina un *estímulo* muy intenso o un acontecimiento de gran magnitud que es valorado negativamente por el sujeto, o bien una gran cantidad de estímulos que desbordan su capacidad de respuesta.
- ✎ El *nivel* de activación que se genera en el organismo se eleva por encima de un umbral razonable y normal.
- ✎ Ese elevado nivel de tensión se mantiene durante un prolongado período de *tiempo*.

El ser humano tiene una capacidad de *adaptación* asombrosa. Aun cuando percibe en el exterior estímulos que considera que podrían resultar dañinos o negativos, intenta mantener la calma. Pero en ocasiones no lo consigue.

Constantemente nos vemos en la tesitura de decidir si luchar y afrontar cada situación que se nos presenta, o huir y escapar de ella. En ese esfuerzo titánico y continuado por reajustarnos y adaptarnos a los estímulos y condiciones cambiantes que nos presenta el entorno, nuestra mente y nuestro cuerpo acaban sufriendo un notable desgaste.

Las personas difieren mucho en su grado de exposición a los factores de riesgo, en su resistencia a los mismos, y en su capacidad para afrontarlos de un modo eficaz. El propio estilo de vida que lleva la persona puede resultar patógeno.

En la *etiología* del estrés se barajan factores muy variados que, básicamente, tienen su origen en tres fuentes: el entorno, el cuerpo y la mente.

Habitualmente, la respuesta de estrés surge y cursa asociada a *cambios* en el entorno que tienen lugar en diversos ámbitos:

- ✎ Núcleo *familiar*: conflictos, incorporaciones o salidas de miembros por fallecimiento, divorcio, matrimonio, nacimiento.
- ✎ Situación *laboral*: incorporación, despido, jubilación, cambio en las funciones, mayor responsabilidad, cambios en el personal o en la dirección, ampliación o modificación de los horarios.
- ✎ Estado *físico*: la edad —adolescencia o envejecimiento—, alteraciones de la salud, tanto personales como familiares, por enfermedad, accidente, discapacidad, hábitos de alimentación o de sueño.
- ✎ Condiciones de *vida*: lugar de residencia, hábitos personales, estímulos aversivos, hacinamiento, actividades académicas, ocio, relaciones sociales.
- ✎ *Otros*: problemas penales, económicos, jurídicos.



Estos cambios precisan de una cierta reasignación de los recursos personales. Y entre ellos el tiempo. Esto es así dado que normalmente obligan a una *redistribución* de la dedicación y los períodos asignados a los diferentes ámbitos.

Normalmente la mente valora esos cambios como no deseados. No son bien recibidos por parte del sujeto.

Conviene recordar que la respuesta emocional y fisiológica del organismo suele ser más un producto de su propio pensamiento que de los acontecimientos externos. La realidad exterior es neutra. Cuando pasa por el filtro de la mente, cada persona la dota de una significación subjetiva más positiva o negativa.

Triple componente del estrés: cognitivo, emocional y conductual



Acontecimiento	PENSAMIENTO	EMOCIÓN	CONDUCTA
Estímulo	Estimación negativa	Reacción fisiológica	Respuesta
Entorno	Valoración de peligro	Sensación subjetiva	Acción
Situación	Recursos, alternativas	Activación	Afrontamiento
Cambios	Anticipación fatalista	Ansiedad, tensión	Huida, evitación

El proceso comienza cuando la persona valora la situación o el estímulo como amenazante o potencialmente peligroso. Evalúa también negativamente su capacidad y recursos disponibles para hacerle frente. La experiencia emocional subjetiva es negativa, y le lleva a emitir una respuesta de afrontamiento ineficaz.

Vemos que el componente *cognitivo* resulta esencial. Por ejemplo, un estudiante no sólo se pone nervioso por el examen en sí, sino por lo que piensa al respecto. La ansiedad se dispara cuando realiza anticipaciones negativas y fatalistas respecto a la realización del mismo: «voy a suspender», «me voy a quedar en blanco», «seguro que me preguntan lo que no he estudiado». Tal vez considera que, en el escaso tiempo de que dispone, no va a poder preparárselo adecuadamente.

Con frecuencia sobredimensionamos las posibles consecuencias negativas de un error o fracaso, y paralelamente infravaloramos nuestras capacidades reales. Nos autoconvencemos de que no disponemos de suficientes recursos para afrontar de forma eficaz las demandas y requerimientos de la tarea. La reacción que se produce es de tensión, ansiedad y estrés.

31

SERENAR LA MENTE Y RELAJAR EL CUERPO

«Nuestra imaginación nos agranda tanto el tiempo presente, que hacemos de la eternidad una nada, y de la nada una eternidad.»

BLAISE PASCAL

Tal y como se ha comentado anteriormente, gran parte del estrés tiene su origen en las ideas y pensamientos que la persona da por válidas. Algunas creencias tienen un soporte lógico y racional, mientras que otras son absurdas o desproporcionadas.

¿Cuáles de las siguientes ideas coinciden con su forma de pensar? Marque, por favor, las casillas de las afirmaciones con las que está usted de acuerdo.

- 1. Es imprescindible y absolutamente necesario contar con la aprobación y el afecto de los demás, de la familia, de los amigos.
- 2. Para ser valiosos debemos ser competentes, infalibles y prácticamente perfectos en todo aquello que emprendamos.
- 3. Algunas personas son malas, despreciables y perversas, y deberían ser recriminadas y castigadas por ello.
- 4. Es horrible y catastrófico cuando comprobamos que las personas y las cosas no son como nosotros hubiésemos querido que fuesen.
- 5. La mayoría de las desgracias y del sufrimiento humano tienen causas externas que resultan difíciles o imposibles de controlar.
- 6. Tenemos que sentir cierta preocupación, temor y ansiedad ante cualquier cosa desconocida o incierta que pueda resultar potencialmente perjudicial.
- 7. Es preferible y resulta mucho más fácil evitar las dificultades y las responsabilidades de la vida que hacerles frente.
- 8. En la vida necesitamos contar con alguien más fuerte y poderoso que uno mismo, en el que poder apoyarnos y en quien poder confiar.
- 9. Los acontecimientos del pasado resultan decisivos, y afectan y determinan de un modo definitivo lo que ocurre en el presente.

- ❑ 10. La felicidad aumenta con la inactividad, la ociosidad, la despreocupación y el descanso indefinido.

El cuestionario anterior es una adaptación de algunas de las ideas irracionales básicas propuestas por Albert Ellis, psicólogo precursor de la terapia racional-emotiva. Las creencias absurdas provocan sufrimiento a las personas. Pueden generar estrés, tensión, ansiedad, depresión, negatividad, agresividad, infravaloración.

Para intervenir y mejorar el estado emocional es preciso empezar por revisar nuestros pensamientos. Hay que detectar si estamos partiendo de una base errónea y considerando como ciertas algunas ideas que en realidad no tienen un soporte lógico.

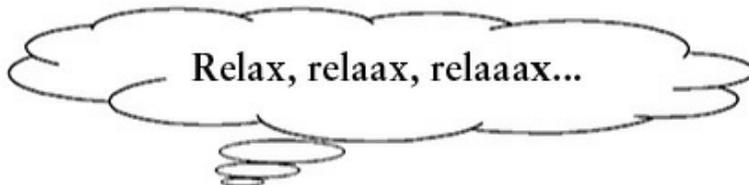
Si ha marcado algunas de las ideas del cuestionario anterior, revise el aspecto irracional de las mismas. Indique qué es lo que realmente las convierte en falsas o desproporcionadas. Destaque aquellos argumentos que permiten desmontarlas o invalidarlas.

Puede reformularlas y escribir, para cada una de ellas, un pensamiento alternativo que sea más lógico y razonable, que valide la afirmación y la convierta en un pensamiento menos estresante y perjudicial:

Una reflexión más razonada, objetiva, apoyada en la lógica, sobre cada una de las frases anteriores, a las que podríamos dar el calificativo de «irracionales», nos permitirá encontrar argumentos para rebatirlas.

En algunos casos ocurre que es nuestra conducta la que no responde a nuestra forma de pensar. Esto suele producirse como resultado de la influencia de presiones externas. Si es éste su caso, le proponemos que clarifique su escala de valores y que procure ajustar su conducta para que sea coherente con su forma de pensar.

Hemos abordado un aspecto esencial que está en la base de la respuesta de estrés: el componente cognitivo. Sin duda se trata de un elemento clave. A continuación vamos a dirigir nuestra atención sobre el componente fisiológico.



Tome conciencia de su cuerpo, de cómo se encuentra su organismo en este momento. Es probable que note que sus hombros están algo más elevados de lo que estarían si estuviese verdaderamente relajado. Tal vez descubra que tiene acumulada cierta tensión en algunas partes de su cuerpo. O se dé cuenta de que está respirando tan sólo superficialmente.

Si lo desea, intente realizar un sencillo ejercicio que le acerque a los beneficios de la *relajación*:

1. Busque un sitio tranquilo, adopte una postura cómoda, de pie o sentado.
2. Cierre los ojos.
3. Acaricie suavemente su frente y sus sienes con las yemas de los dedos.
4. Deje caer los brazos y los hombros libremente.
5. Respire de forma serena, profunda y tranquila.
6. Sienta cómo el pecho y el abdomen se relajan.
7. Note cómo el oxígeno entra en sus pulmones y fluye por el interior de su cuerpo.
8. Deje que se diluya cualquier mínima rigidez de la zona del cuello.
9. Relaje la zona de la espalda donde suele acumular parte de la tensión.
10. Afloje también sus brazos y sus piernas.
11. Imagine que está en un lugar apacible que le agrada especialmente.
12. Intente visualizar sus características y notar las sensaciones que produce.
13. Déjese llevar por el ritmo pausado de su respiración.
14. Disfrute de la sensación de calma, descanso y relajación.
15. Cuando lo desee finalice el ejercicio, abra los ojos y recupere su actividad normal.

¿Se encuentra mejor ahora? Este breve ejercicio nos muestra las ventajas de dar al cuerpo y a la mente momentos de serenidad, pausas para detener la aceleración diaria. La relajación profunda le puede ayudar a disminuir la carga de tensión acumulada.

En ocasiones es necesario acallar el ruido que producen los pensamientos en el cerebro, y propiciar oportunidades para la calma y el sosiego mental. La meditación supone una elevación del estado de consciencia del individuo. En ella la relajación física se complementa con la atención dirigida.

Le proponemos algunos consejos que facilitan la meditación:

-  Elija un lugar tranquilo, confortable y silencioso.
-  Adopte una postura cómoda y estable, preferentemente sentado. Si se tumba, aumentará la probabilidad de que se quede dormido.
-  Elija un elemento en el que fijar la atención; un objeto, una palabra, su propia respiración.
-  Puede mantener los ojos abiertos si decide poner su atención en un determinado objeto. Si lo desea, también puede cerrarlos.
-  Alcance un estado de equilibrio entre la relajación y la alerta.
-  Adopte una actitud receptiva.
-  Sumérjase en una contemplación a partir de la mera observación pasiva, sin forzar.

- ✎ Mantenga una atención relajada sin dar importancia a los estímulos o pensamientos, dejando que fluyan.

Disfrute de los beneficios de la relajación y la meditación



Recogemos a continuación algunos consejos básicos y estrategias generales que puede utilizar para combatir el estrés:

- ✎ Analice sus *síntomas* y las características de su situación actual: el entorno, sus pensamientos, su respuesta fisiológica, su comportamiento.
- ✎ Identifique las *causas* reales de su estrés.
- ✎ Piense en *positivo*; perciba los problemas no como amenazas personales, sino como retos que superar, desafíos que resolver y oportunidades para mejorar.
- ✎ Aplique estrategias de *resolución* de problemas y solución de conflictos.
- ✎ Gestione bien su tiempo y sus actividades. Organícese. *Programe* sus tareas.
- ✎ Realice *ejercicio* físico moderado con regularidad.
- ✎ Cuide su *alimentación* para que sea equilibrada, rica en fibra vegetal y vitaminas. Reduzca el consumo de grasas, presentes por ejemplo en las carnes, la leche, los embutidos.
- ✎ Limite o elimine el consumo de *estimulantes*, como es el caso del café, los refrescos de cola, el tabaco.
- ✎ Evite o tenga especial precaución con el consumo de otras *sustancias*, como pueden ser los analgésicos, tranquilizantes, ansiolíticos, alcohol.
- ✎ Intente descansar un tiempo suficiente. Logre un *sueño* de calidad que le proporcione un verdadero reposo. Aproveche las horas de descanso.
- ✎ Baraje la posibilidad de realizar algún *curso* de relajación, yoga, meditación, tai chi, musicoterapia.
- ✎ Dedique un tiempo al *ocio*, a la diversión, a las aficiones; realice actividades interesantes.
- ✎ Establezca *relaciones* satisfactorias y gratificantes, con su familia, sus amigos, sus compañeros.

Esté atento a las señales de alarma que se presentan, y al triple componente del estrés: psicológico, fisiológico y conductual. Utilice las diversas estrategias propuestas para combatirlo. Aunque el objetivo de este apartado es sugerirle las técnicas y una breve aproximación a las mismas, le animamos a que profundice en su conocimiento y práctica.

Si observa que sus síntomas de ansiedad y estrés son especialmente acusados, no dude en consultar y solicitar la ayuda de un profesional.

Para terminar, tenga en cuenta los siguientes consejos. Algunas de estas recetas pueden ayudarle a reducir el agotamiento y la sensación de agobio que generan todas las tareas diarias.

ALGUNAS RECETAS CONTRA EL AGOBIO

-  Tener una actitud más positiva.
-  Realizar las actividades con más agilidad y rapidez.
-  Dividir los trabajos de envergadura en tareas más sencillas y manejables.
-  Hacer algunos descansos repartidos a lo largo del día.
-  Pedir colaboración a la pareja, a la familia, a los amigos, a los compañeros.
-  Comprar comida preparada de vez en cuando.
-  Reducir la frecuencia de aquellas tareas de limpieza menos necesarias.
-  Contratar a alguien para que ayude en las tareas.
-  Realizar tareas de corta duración y borrarlas de la agenda.
-  Evitar ir dejando las tareas a medio acabar; terminar cada cosa que se empiece.
-  Reservar alguna actividad agradable como premio al concluir la actividad.
-  Disfrutar de un ocio sano.
-  Darse un baño relajante.
-  Salir a cenar con la pareja o los amigos un día a la semana.
-  Dedicar algún tiempo para estar tranquilo y solo.
-  Hacer ejercicios de relajación y meditación.
-  ...

Si lo desea, escriba nuevas ideas para ampliar el listado.

Disfrute de algunos momentos de silencio



MODIFICAR LOS HÁBITOS

«El hábito es al principio ligero como una tela de araña, pero bien pronto se convierte en un sólido cable.»

PROVERBIO HEBREO

¿Ha intentado alguna vez cruzarse de brazos al revés de como lo hace habitualmente? Si prueba a hacerlo, notará que resulta bastante incómodo. La tendencia natural es a volver a cruzarlos automáticamente como lo ha hecho siempre. En realidad no es mejor hacerlo de una u otra forma. Se trata de un gesto que normalmente no se enseña pero que, a fuerza de repetirlo una y otra vez, lo hemos automatizado de una determinada manera sin darnos cuenta. Y ahora nos resulta más fácil hacerlo así.

Los hábitos son formas de proceder y de comportarse que se van adquiriendo principalmente a partir de la repetición frecuente de las mismas acciones. Es una inclinación a realizar algunos actos siempre del mismo modo, pero sin hacerlo de forma consciente. Es una tendencia que va calando y enraizando tanto en la mente como en el comportamiento de la persona, y que de algún modo marca también su carácter.

Casi sin que nos demos cuenta, los hábitos trabajan para nosotros como verdaderos «esclavos». Están a nuestro servicio. Repetimos muchas conductas de forma mecánica, sin necesidad de pensar y decidir sobre ellas, y ahorramos con ello parte de nuestras energías, al no tener que tomar decisiones al respecto continuamente.

El problema surge cuando se invierten los papeles, y los hábitos pasan de ser nuestros mejores esclavos a convertirse en nuestros peores verdugos. En aquellos casos en los que se trata de hábitos perjudiciales o negativos, vivimos sometidos a sus dictados, prisioneros de esos automatismos y con la sensación de que es imposible librarse de ellos.

Orson Welles, el polifacético cineasta estadounidense aficionado a fumar puros, sentenciaba con cierta ironía que había llegado a la conclusión de que dejar de fumar era algo muy fácil de lograr. Afirmaba: «Yo lo he conseguido miles de veces».

«Todas las cosas son difíciles antes de ser fáciles.» Refrán persa

Somos conscientes de algunos malos hábitos que nos perjudican y, sin embargo, no acabamos de deshacernos de ellos. Seguimos repitiéndolos una y otra vez aun cuando sabemos que nos generan molestias.

Muchas personas están convencidas de que cambiar un mal hábito es cuestión de fuerza de voluntad. Cuando no consiguen los cambios que se habían propuesto, rápidamente lo atribuyen a su falta de voluntad. Con ello consiguen sentirse mal consigo mismos, y alimentar la creencia de que su caso no tiene arreglo.



La afirmación «No tengo fuerza de voluntad» se escucha con relativa frecuencia. Sin embargo, fuerza y voluntad son dos términos que no parecen encajar bien juntos en la misma frase. En parte se trata de una redundancia. Voluntad implica que la persona quiere hacerlo. No parece muy lógico que se necesite de una fuerza especial cuando se desean hacer las cosas.

Aun cuando estén muy arraigados, la mayoría de los comportamientos y hábitos pueden ser modificados, sustituidos o eliminados del repertorio de conductas. Si desea cambiar sus hábitos, puede seguir una estrategia que resumimos en los siguientes consejos y pasos:

- ✎ Tenga confianza en sí mismo, valore su potencial, sus aptitudes, sus posibilidades: *crea en su capacidad.*
- ✎ No posponga ni retrase los cambios para después hasta dejarlos sólo en intenciones: *empiece hoy mismo.*
- ✎ Inicie el proceso con una disposición positiva y una actitud enérgica: *actúe con decisión.*
- ✎ Elabore un procedimiento personalizado adaptado a usted: *diseñe una estrategia a su medida.*
- ✎ Analice sus conductas y sus hábitos, y seleccione aquellas que desea modificar: *elija un hábito.*
- ✎ Especifique las circunstancias en que aparece el hábito que desea cambiar: *describalo por escrito.*
- ✎ Anote todos los perjuicios e inconvenientes que le genera el hábito: *haga una lista de problemas.*
- ✎ Anticipe, imagine y registre los beneficios derivados del cambio: *elabore una relación de las ventajas.*

- ✎ Especifique concretamente la nueva pauta o forma de actuar: *describa la nueva conducta.*
- ✎ Determine algún criterio que le permita medir y verificar los resultados: *cuantifique los cambios.*
- ✎ Introduzca también modificaciones en los estímulos del entorno en que aparece la conducta: *cambie el contexto.*
- ✎ Decida si desea eliminar rápida y drásticamente el hábito e instaurar la nueva conducta: *inicie un cambio radical.*
- ✎ Puede optar por un cambio más lento y progresivo para incorporar el nuevo hábito: *realice aproximaciones sucesivas.*
- ✎ Establezca recompensas que le sirvan de estímulo para reforzar los cambios: *premie sus progresos.*
- ✎ Disponga una hoja donde ir anotando los cambios que se van produciendo: *registre los resultados.*
- ✎ Sea estricto e inflexible al principio con su nueva forma de actuar: *exagere los cambios.*
- ✎ Impida cualquier atisbo de abandono o de retorno a la situación anterior: *evite posibles retrocesos.*
- ✎ No pierda el ánimo si fracasa en su intento, aprenda de su experiencia y comience de nuevo desde el principio: *persista en su empeño.*
- ✎ Recuerde que también puede solicitar la ayuda y la complicidad de los demás: *pida que le apoyen.*

La firme convicción y la *creencia* en que es posible cambiar es lo que determina en muchos casos que los cambios se acaben convirtiendo en posibles y reales. Un requisito fundamental para cambiar es tener confianza en nosotros mismos. Probablemente se trata del factor más importante, de la variable que más determina el éxito. La mente es más poderosa de lo que cabe imaginar.

Crea en su propia capacidad

Cuando anote su descripción del hábito que desea cambiar, registre en qué consiste, cómo se produce, cuándo aparece esa conducta. Intente analizar por qué motivo aparece. Observe qué ocurre antes y después de la misma. Si aparece con más frecuencia cuando está junto a determinadas personas o en determinados contextos.

A continuación se incluye un ejemplo de aplicación de la estrategia para el cambio de hábitos:

- ✎ *Hábito que desea modificar:* «Desorden en la mesa del despacho».

- ✎ *Descripción:* El escritorio está repleto de objetos, material de oficina, papeles, revistas, carpetas que se van apilando, documentos por revisar.
- ✎ *Causas:* Falta de orden, acumulación de asuntos, deficiente sistema de archivo, estantería infrutilizada.
- ✎ *Inconvenientes que genera:* Pérdida de documentos, tiempos de búsqueda, dispersión, falta de espacio para trabajar, necesidad de reordenar y recolocar todo el espacio a diario.
- ✎ *Ventajas del cambio:* Mesa siempre disponible, localización rápida de documentos, ahorro de tiempo, claridad a la hora de abordar los asuntos, mayor concentración a la hora de trabajar.
- ✎ *Nueva conducta:* «Orden y limpieza en la mesa del despacho».
- ✎ *Criterios de medida:* Todos los documentos en sus carpetas y archivadores correspondientes o en la estantería. El material de oficina en el cajón. No más de tres objetos sobre la mesa.
- ✎ *Modificaciones en el entorno:* Recolocar la mesa para aprovechar mejor la luz natural, acercar la estantería al escritorio para que esté más accesible.
- ✎ *Criterio de cambio:* Introducción inmediata y radical de los cambios desde esta misma tarde, antes de empezar a trabajar en el despacho.
- ✎ *Recompensas y refuerzos:* Realizar una foto del escritorio antes del cambio, y una foto de la nueva disposición y espacio, ponerlas juntas y valorar las diferencias, realizar autoafirmaciones positivas —«tengo a diario la mesa despejada y el material ordenado, lo que me anima a trabajar y me permite ser más eficaz»—, aprovechar para cambiar el sillón por uno giratorio más cómodo y regulable en altura, que también mejorará el aspecto del despacho.
- ✎ *Registro de los cambios:* Disponer una hoja con todos los días del mes para apuntar cada día el cumplimiento del nuevo hábito en cada criterio. Confirmar y marcar que efectivamente se cumple sin excepción que cada documento está en su carpeta, archivador y estantería, que el material está en el cajón del escritorio, que no hay más de tres objetos sobre la mesa.

ORDEN Y LIMPIEZA EN LA MESA DEL DESPACHO			
Día	Documentos en carpetas, archivadores y estanterías	Material en el cajón	No más de tres objetos sobre la mesa
1	✓	✓	✓
2	✓	✓	✓
3			
29			
30			
31			
<p style="text-align: center;">VENTAJAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Mesa disponible para trabajar. — Localización más rápida de documentos. — Ahorro de tiempo. — Claridad a la hora de trabajar. — Mayor concentración. 			

EN BUSCA DEL EQUILIBRIO

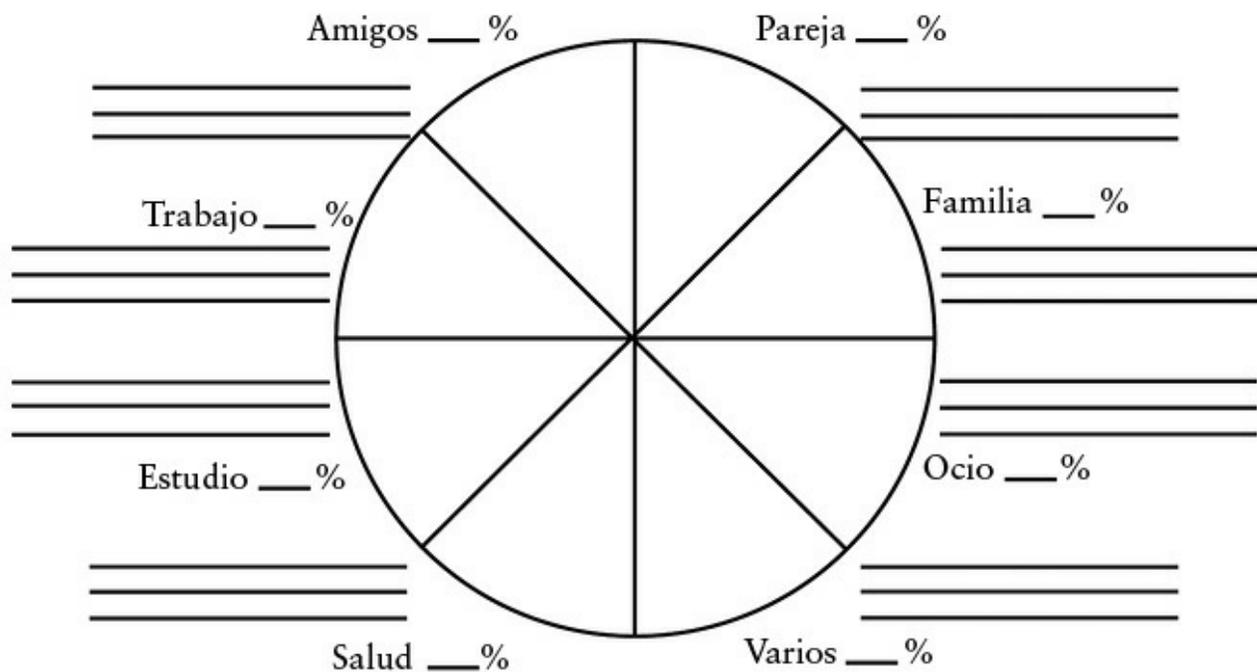
«El tiempo es el mejor autor: siempre encuentra un final perfecto.»

CHARLES CHAPLIN «CHARLOT»

Le proponemos una revisión de las diferentes áreas que configuran su vida. Si elimina las horas que dedica a dormir, al cabo del día usted dedica tiempo a diversos temas. Observe, analice y registre qué porcentaje de tiempo dedica a cada cuestión, y anote diferentes propuestas que le ayudarán a mejorar en cada una de esas áreas:

-  *Pareja*: cónyuge, relación de pareja.
-  *Familia*: hijos, entorno familiar.
-  *Trabajo*: actividad laboral.
-  *Estudios*: actividad académica, formación.
-  *Amigos*: relaciones sociales y de amistad.
-  *Ocio*: tiempo libre, aficiones.
-  *Salud*: deporte, cuidado físico.
-  *Varios*: otras áreas en su vida.

El ejercicio apunta de lleno a la búsqueda de mejoras en los diferentes ámbitos que conforman su vida. Aproveche todo lo que ha ido aprendiendo en este manual para lograr una redistribución de esos porcentajes que le permita llevar una vida más equilibrada, satisfactoria y feliz.



DESARROLLO PERSONAL INTEGRAL

Para cada una de las áreas de la gráfica puede escribir lo siguiente:

-  Situación actual. Cuestiones principales.
-  Dificultades o aspectos susceptibles de mejora.
-  Alternativas de ampliación y posibilidades de cambio.
-  Objetivos y propuestas concretas para el futuro.

En este último capítulo resumimos veinte consejos que recogen los puntos clave para la administración eficaz del tiempo y la gestión de sus actividades diarias.

VEINTE CONSEJOS para ADMINISTRAR SU TIEMPO Y GESTIONAR SU VIDA

1. *Reflexione*: conózcase a sí mismo, clarifique y especifique sus objetivos, márquese una dirección.
2. *Lidere*: tome las riendas, adopte una actitud proactiva, tenga autodisciplina, dirija su esfuerzo de forma productiva.
3. *Priorice*: decida qué cosas son más importantes a nivel personal, académico, profesional; y cuáles resultan críticas de cara a los resultados.
4. *Planifique*: trace el plan y el recorrido de los proyectos que va a realizar, establezca plazos y ajústese a ellos.

5. *Divida*: desglose las tareas complejas, separe cuestiones diferentes y abórdelas por separado, en orden secuencial.
6. *Agrupe*: unifique, centralice; aborde juntas, en bloque, las tareas que puedan estar relacionadas entre sí, aproveche la sinergia.
7. *Prevea*: intente anticipar la respuesta a sucesos aparentemente inesperados, pero que se podían haber previsto.
8. *Registre*: utilice la agenda, anote actividades, ideas, propuestas; actualice periódicamente la información.
9. *Evalúe*: realice registros, un seguimiento puntual de las actividades y evalúe el grado de cumplimiento parcial y el resultado final.
10. *Organice*: clasifique y archive de forma sistemática, asigne un lugar a cada cosa, mantenga el orden.
11. *Seleccione*: elija, no intente abarcarlo todo; sea selectivo, filtre, quédese con lo que es realmente necesario e importante.
12. *Optimize*: conozca y aproveche todos los recursos de que dispone; no malgaste; economice y evite el despilfarro.
13. *Delegue*: aproveche el apoyo y la colaboración de otras personas, distribuya parte de las tareas y comparta las actividades.
14. *Simplifique*: revise, sistematice, reduzca y acorte los procedimientos, hágalos más sencillos y fáciles de abordar.
15. *Elimine*: descarte, decline, diga no; no acumule, rechace, deshágase de papeles, abandone tareas triviales y fútiles.
16. *Concentre*: unifique, evite la dispersión, las interrupciones, las duplicaciones; vaya al grano, dirija y mantenga la atención en su tarea.
17. *Decida*: obtenga la información necesaria para tomar decisiones; asuma el riesgo, evite quedarse paralizado analizando.
18. *Resuelva*: pase a la acción, vaya solucionando los asuntos, busque la eficacia; evite alargar, retrasar y prolongar.
19. *Cree*: no se limite a la rutina y la repetición; sea creativo, busque nuevas ideas, recursos y formas de hacer las cosas.
20. *Disfrute*: tome conciencia, aproveche y viva con intensidad, decisión, armonía, equilibrio y libertad su propio tiempo personal.



Recuerde que para llevar una vida equilibrada debemos asignar tiempo suficiente a algunas cuestiones importantes. Dedique parte de su tiempo a:

- ✎ LEER: La lectura proporciona sabiduría.
- ✎ PENSAR: Distinguir lo esencial y poder afrontar y resolver.
- ✎ APRENDER: El conocimiento aporta libertad.
- ✎ MEDITAR: Guiar la conducta y las decisiones a partir de la reflexión del análisis, de la serenidad.
- ✎ EXPERIMENTAR: Descubrir, poner en práctica, entrenar, ejercitar.
- ✎ PLANIFICAR: Anticipar, proyectar y dirigir mejor las acciones.
- ✎ TRABAJAR: Contribuir, aportar y realizarse personalmente con la actividad.
- ✎ CHARLAR: Cada persona es un mundo por descubrir y entender.
- ✎ DISFRUTAR: El ocio es parte esencial; la alegría de vivir es una cuestión de actitud.
- ✎ CONTEMPLAR: Intentar profundizar en la verdadera esencia de las cosas.
- ✎ IMAGINAR: La fantasía es la antesala de la realidad.
- ✎ VALORAR: El entorno cobra el valor que cada cual decide asignarle.
- ✎ CREAR: Cada día se puede cambiar y construir una realidad mejor.
- ✎ COMPARTIR: La vida cobra sentido en la convivencia.
- ✎ QUERER: El afecto recíproco alimenta el espíritu.
- ✎ AYUDAR: Ser solidarios, cooperar y contribuir al bien común.
- ✎ CAMINAR: El ejercicio renueva y mantiene en forma.
- ✎ RELAJARSE: Es necesario liberarse de las tensiones diarias.
- ✎ DESCANSAR: Cuidar el cuerpo y renovar las energías.

Aquí termina este libro en el que se han revisado los aspectos esenciales de la gestión del tiempo. Si usted aún no se ha puesto en firme a administrar su proyecto vital y sus actividades personales, tal vez éste sea el momento más indicado para empezar a hacerlo. Aquí y ahora.

Seguro que dispone de un rato para dedicárselo en exclusiva a usted mismo. Pase de la reflexión a la acción. Decida cómo desea gestionar su vida a partir de hoy. Ya dispone de herramientas y criterios para hacerlo. ¡Adelante!

Permítame una última cita y una sugerencia para terminar. Afirmó Séneca: «*Que hayamos vivido lo suficiente no lo consiguen ni los años ni los días, sino el alma*». Procure disfrutar y ser feliz con todo aquello que haga.

Le deseo éxito y mucha suerte. Y le agradezco su atención y el valioso tiempo que ha asignado a la lectura de este libro.

GUILLERMO BALLEATO PRIETO
gballenato@gmail.com
www.cop.es/colegiados/m-13106

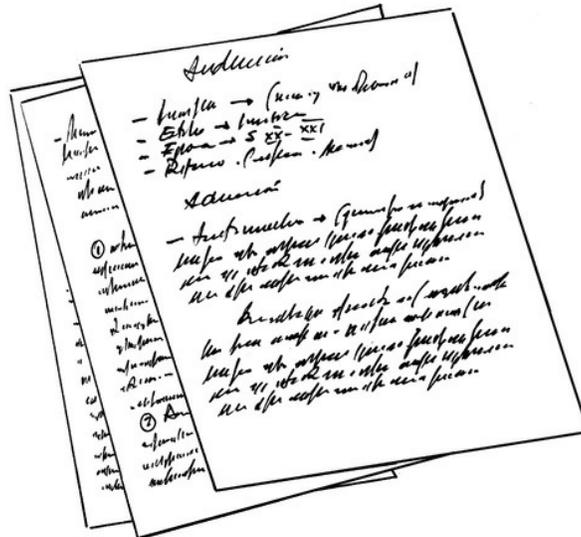
CARPE DIEM

Parte séptima

EPÍLOGO

«Nadie es tan viejo que no pueda vivir un año más, ni tan mozo que hoy no pudiese morir.»

FERNANDO DE ROJAS



A VUELTAS CON EL TIEMPO

«Las personas que prosperan en el mundo son aquellas que buscan las circunstancias que quieren y, si no consiguen encontrarlas, las crean.»

GEORGE BERNARD SHAW

El tiempo pasa silencioso, casi de puntillas. El instante preciso en el que podemos estar leyendo esta frase, envuelto en su apariencia de presente, ya es sin embargo parte del pasado. Nuestra existencia transcurre inmersa en esa suerte de nanosegundo galáctico que nos ha tocado vivir; ese insignificante e imperceptible fragmento de tiempo, entre miles de millones de años en los que galaxias, estrellas, planetas... continúan girando y han ido evolucionando para llegar a ser lo que son hoy y ocupar el lugar o la órbita precisa que ocupan. Muchos de ellos se encuentran a distancias que difícilmente son comprensibles para el entendimiento humano.

Vivimos en una gran roca esférica que gira sin cesar y que aún arde en su interior, habitándola durante un suspiro en lo que parece una eternidad. Nuestro planeta, enorme para nosotros, visto con perspectiva y a distancia, no es sino un minúsculo e insignificante punto azul flotando en un océano de oscuridad. Mientras tanto aquí seguimos corriendo, sin saber muy bien hacia dónde nos dirigimos.

No es tarea sencilla intentar profundizar en el concepto de «eternidad» sin experimentar un cierto vértigo y desasosiego. Resulta complejo para el ser humano alcanzar a entender esa idea, al igual que la noción de «infinito» —algo sin fin—. La etimología de la palabra «utopía» —lo que no está en ninguna parte—, nos remite también al llamativo significado de «ucronía» —lo que no está en ningún tiempo.

En la antigua Grecia se establecía cierta distinción entre los vocablos *Kairós* y *Chronos*. Mientras *Chronos* hace referencia al tiempo cronológico, que nos da la medida cuantitativa del tiempo físico, el término *Kairós* —«momento adecuado, crítico u oportuno»— se vincula a un aspecto más existencial, psicológico y contextual, al componente cualitativo del tiempo y a algún atributo esencial que determina la eficacia.

Atados a un pasado que ya no cambia o atemorizados por un futuro que aún no existe, a los seres humanos se les vuelve casi invisible el presente. Este preciso «ahora» que estamos viviendo termina por perder su auténtico y gran valor. Cada instante es único.

Cada segundo cuenta. Sin embargo, el simple conocimiento de la fugacidad del tiempo no es suficiente. Se precisa una consciencia clara y permanente de que el milagro de «cada día» tiene un carácter extremadamente temporal. Es necesario atrapar cada momento, concederle carta de naturaleza, disfrutarlo intensa y profundamente.

El fallecimiento de los padres es lo que nos suele dar una primera aproximación a la referencia de lo efímero de la vida. Nos coloca en «primera línea» hasta que llega sin remedio un día en el que no hay un mañana. Quedamos convertidos en recuerdo para aquellas personas que nos han conocido. Y el tiempo termina por borrarlos con la misma facilidad con la que desaparecen las huellas en la arena de una playa o de un desierto.

Puestos en esta tesitura parece que «no hay tiempo que perder» ¿Implica eso que no tenemos tiempo para gastarlo con libertad, para consumirlo a voluntad, para invertirlo en algo no lucrativo o no productivo en sentido estricto?

Según revelan los resultados de diversos estudios, aproximadamente el 80% de nuestro tiempo libre —cuatro de cada cinco horas— transcurre delante de una pantalla: televisor, ordenador, dispositivo móvil. La sociedad en que vivimos está presidida por el consumo. No sólo gastamos bienes materiales; también consumimos tiempo. Sin embargo, nuestra tendencia y predisposición a acumular riqueza contrasta con nuestra imposibilidad de acaparar tiempo que, como vimos, es un recurso «no almacenable».

Los periodos de crisis económica habitualmente dejan al descubierto la inadecuada asignación de recursos, y entre ellos el tiempo. Saltan a la vista las incoherencias, afloran las desigualdades, se pone de relieve la falta de criterio en el establecimiento de prioridades y salen a la luz las bolsas de despilfarro.

En una sociedad aparentemente próspera y evolucionada como la nuestra, llaman poderosamente la atención conceptos como el de «obsolescencia programada». En el diseño del producto o servicio se marca de manera premeditada la anticipación de la fecha de inutilidad del mismo. La idea es planificar su vida útil para un determinado periodo de tiempo limitado; con ello se asegura que el consumidor se verá obligado a comprar y a consumir de nuevo.

El despilfarro de recursos en las sociedades avanzadas resulta alarmante. Un claro ejemplo es la cantidad de alimentos que se tiran o se desperdician a diario en el mundo. En el caso de residuos o restos de materiales desaprovechados destaca además su influencia tan negativa y destructiva en el medio ambiente. Pero cuando lo que es objeto de despilfarro es el tiempo, resulta en general mucho más difícil de visualizar y de cuantificar.

EL TIEMPO Y LOS CLÁSICOS

Virgilio: «*Sed fugit interea fugit irreparabile tempus*». Pero huye entre tanto, huye irreparable el tiempo.

Séneca: «*Infinita est velocitas temporis, quae magis aparet respicientibus*». Infinita es la velocidad del tiempo, sobre todo cuando miramos atrás.

Séneca: «*Urbes constituit aetas, hora dissolvit. Momento fit finis, diu silva*». Una ciudad tarda una

generación en construirse, una hora en ser destruida. La ceniza es obra de un instante; un bosque, de años.

Ovidio: «*Labitur occulte fallitque volatilis aetas*». El tiempo se desliza insensiblemente y vuela sin ser notado.

Ovidio: «*Factum abiit; monumenta manent*». El hecho pasa; quedan los recuerdos.

Ovidio: «*Nihil est annis velocius*». Nada es más veloz que los años.

Cicerón: «*Volat aetas*». El tiempo vuela.

Cicerón: «*Id quod est praestantissimum, maximeque optabile omnibus sanis et bonis et beatis, cum dignitate otium*». Lo que está en primer lugar y es lo más deseado por todos los hombres felices, honestos y saludables de mente, es el ocio con dignidad.

Horacio: «*Dum loquimur, fugerit invida aetas: Carpe diem quam minimum credula postero*». Mientras estamos hablando el tiempo envidioso se nos escapa. Vive el momento, confía lo mínimo en el incierto mañana.

Inscripción latina en los relojes de péndulo: «*Tempus fugit, sicut nubes, quasi naves, velut umbra*». El tiempo vuela, como las nubes, como las naves, como las sombras.

JÓVENES, ¿A QUÉ DEDICAN SU TIEMPO?

«El más grave de los pecados es el desaprovechamiento del tiempo».

MAX WEBER

Diversos estudios realizados en la última década sobre la juventud en España arrojan datos muy reveladores sobre sus intereses y estilo de vida. Los jóvenes —la franja de edad comprendida entre los 15 y 29 años— disponen de un periodo total de tiempo libre semanal promedio cercano a las treinta horas. Lo suelen repartir preferentemente entre sus principales aficiones: los amigos, la televisión, la música, los viajes y el cine. Aproximadamente la mitad consume tabaco y alcohol, la lectura va en descenso, mientras sigue en aumento el tiempo de conexión a Internet y a las redes sociales. Su deseo de interacción e integración se pone de manifiesto en la importancia que atribuyen a estar «conectados».

La juventud se muestra en su mayoría sensible con los problemas sociales, respetuosa con lo diferente y alejada de los dogmas religiosos. Sus principios y valores se manifiestan principalmente a través de su participación en organizaciones no gubernamentales y en actividades de cooperación y de voluntariado. Destaca su generosidad a la hora de invertir tiempo en actividades solidarias.

Aunque los jóvenes tienden a desconfiar de las instituciones y se muestran contrarios al modelo de sociedad competitiva y consumista, dan especial significado y valor al bienestar emocional y espiritual, y afirman estar satisfechos en general con su propia vida. Viven el presente con cierta despreocupación por el futuro, aunque este aspecto parece ir variando en los últimos años. En la actualidad contemplan el mañana con cierto recelo y pesimismo, lo que está dando lugar a un incremento en la desmotivación y en el sentimiento de frustración.

Aproximadamente la mitad de los jóvenes vive con sus padres. La edad de emancipación rebasa ya en promedio los 30 años. Las estadísticas que avanzaban los datos del segundo decenio muestran que la crisis ha incrementado aún más el paro en la juventud, que ya afectaba a un tercio de los jóvenes. Actualmente está rozando el sesenta

por ciento. Esto, unido también a la temporalidad de sus contratos, comporta un plus de inestabilidad e inseguridad. Aproximadamente uno de cada veinte jóvenes opta finalmente por trabajar por cuenta propia, como autónomo.

La cuarta parte de los estudiantes compatibiliza su formación académica con un trabajo. Pero también uno de cada cuatro abandona el instituto. De los que concluyen sus estudios, más de la mitad superan ampliamente el año sin encontrar trabajo, se encuentran infraempleados y se ven obligados en muchos casos a buscar salidas profesionales en el extranjero.

LA ERA DE LAS PRISAS

«Cada vez es necesario correr más para estar siempre en el mismo sitio».

LEWIS CARROL, «Alicia a través del espejo»

Las nuevas tecnologías y los dispositivos móviles incorporan prácticamente en su totalidad la información horaria; y tienen prevista incluso su actualización. La hora es un dato que permite regular la jornada y las actividades diarias.

La «aceleración» parece ser la seña de identidad de nuestro tiempo. En una década se producen cambios sociales, históricos, económicos, científicos o culturales que antes tardaban un siglo en producirse. Lo que antes requería de un mensajero que cruzaba a caballo los países para hacer llegar un correo a su destinatario, ahora se produce en cuestión de segundos. En un instante una imagen viaja por todo el planeta a través de la red. La rapidez de la era digital se constata incluso en los avances que experimenta la investigación en el descubrimiento de nuevos materiales y vías más veloces y en nuevos formatos para la transmisión de información. Lo que antes denominábamos «la última hora» hoy puede quedar desfasado en cuestión de segundos.

Tal y como afirma un sabio aforismo popular, «las prisas son malas consejeras». Si contemplamos al ser humano en su conducta diaria le veríamos en muchos casos corriendo sin dirección aparente, como «pollo sin cabeza» —o persona sin criterio—, con apariencia de ocupado, atrapado en la espiral de las rutinas. Es una imagen muy similar a la que refleja Charles Chaplin —Charlot— en la película *Tiempos modernos*, cuando detiene su trabajo monótono y sin sentido, consistente en apretar dos tuercas con sendas llaves en una cadena de producción, y continúa repitiendo de manera compulsiva, con ambos brazos y como un autómatas, el mismo movimiento de giro que ha estado realizando durante la faena.

Esta sociedad supuestamente avanzada que nos hemos creado es la del café instantáneo, «compre ahora», ropa lista para llevar, «usar y tirar», comida preparada, «calentar y listo». ¿Se imagina a cualquier otro ser vivo con los pelos al viento, derrapando camino de la oficina, perdiendo los papeles por los pasillos, engullendo el menú de comida rápida, tomando un café tras otro, despertándose sobresaltado varias veces de su sueño, alterado por montones de preocupaciones...?

En la vida real, tal vez por suerte, nos encontramos a salvo de que pudiese ocurrir algo parecido a lo que propone la película *El día de la marmota*: el mismo día comienza para el protagonista una y otra vez, como si hubiese quedado anclado en el tiempo, en un bucle que parece no tener fin; esta circunstancia da al protagonista la oportunidad de vivir cada día «armado» con una información privilegiada. El propio conocimiento de lo que va a ocurrir parece incrementar sensiblemente la cantidad de tareas pendientes de realizar. Sin embargo, paradójicamente, una situación tan surrealista y aparentemente imposible termina por situar en primer plano lo verdaderamente esencial.

TODO A SU TIEMPO

Cuentan la historia de un campesino que, convencido de que los brotes de las plantaciones de sus campos no crecían lo suficientemente rápido, decidió salir personalmente a las cosechas y tirar uno a uno de todos los brotes. Cuando llegó agotado a su casa, comentó a su familia: «Hoy he dedicado toda la jornada a ayudar a crecer los brotes de nuestra plantación». El hijo corrió alarmado a ver los campos y allí encontró que todas las plantas habían muerto. Se había malogrado la cosecha por completo.

Uno puede preparar el campo, desbrozar, sembrar, abonar, regar, cuidar de las heladas... Pero cada cosa tiene su tiempo.

37

CONSECUENCIAS DE UN ESTILO DE VIDA

«El campo que ha reposado es el que da la cosecha más abundante».

OVIDIO

Desde mediados del siglo pasado, diversas investigaciones —entre ellas las de dos destacados cardiólogos, Friedman y Rosenman— han venido demostrando que determinados estilos de vida, asociados a algunos rasgos de personalidad y a ciertos hábitos de conducta, incrementaban significativamente la probabilidad de padecer enfermedades coronarias —infarto o angina de pecho, cardiopatía isquémica, enfermedades psicosomáticas, trastornos de ansiedad—. A este conjunto de rasgos lo denominaron patrón de Conducta tipo A, que se caracteriza por una actividad:

- sobrecargada, constante, frenética, acelerada,
- impaciente, intolerante ante situaciones de espera,
- indiscriminada, desorganizada —con escaso establecimiento de prioridades—,
- variable, dispersa —multitarea—, no concentrada, con dificultades para mantener la atención,
- impulsiva, compulsiva, apresurada, dirigida al corto plazo,
- regida por la inmediatez, la urgencia, la precipitación y la anticipación,
- perfeccionista —de rechazo ante los errores—, detallista, minuciosa, rigurosa, exhaustiva, rígida,
- ambiciosa, competitiva; dirigida al logro, a los resultados, al éxito,
- controladora, supervisora, con escasa o nula delegación, individualista,
- autocrática y tirana, agresiva, sobreexigente hacia los demás —en ritmo y forma de trabajo—,
- con escaso descanso —rechazo del ocio o la inactividad—,
- desatenta a los indicadores, manifestaciones y síntomas corporales.

El patrón de Conducta tipo B es claramente opuesto, caracterizado por la serenidad, la

tranquilidad, y la tendencia a una moderada o baja actividad.

El laboradicto o adicto al trabajo tiende a sobredimensionar su actividad laboral en detrimento de otros ámbitos de su vida. La imagen que refleja en muchos casos es la de una persona que «vive para trabajar», que convierte su actividad profesional, no en algo placentero o en una fuente de disfrute y diversión, sino en una necesidad u obligación y, en muchos casos, en una válvula de escape. Su conducta refleja una evidente y clara desproporción y desequilibrio entre el tiempo dedicado al ocio (*otium*) y el tiempo que invierte en el negocio (*negotium* o *nec otium*, lo que no es ocio, o la negación del ocio).

Ampliar y extender interminablemente el horario de trabajo para sacar adelante las tareas normalmente es un síntoma claro de que algo no marcha bien. Si se dispone de los conocimientos y experiencia necesarios para realizarlo, o bien se encuentra en una punta de trabajo, intenta hacer más de lo que corresponde en el tiempo previsto, o bien está siguiendo un procedimiento inadecuado que habría que revisar.

En muchos casos de adicción al trabajo, la persona termina por manifestar antes o después toda una sintomatología en el plano psicológico: irritabilidad, ansiedad, depresión, tristeza, insatisfacción, agotamiento emocional, pérdida de autoestima. En el plano social deriva con frecuencia en aislamiento. Y en el ámbito físico se manifiesta en insomnio, tensión, taquicardias, dolores de cabeza, pérdida de apetito o desajustes en la alimentación, alteración de la conducta sexual, disfunciones en el sistema inmunológico, agotamiento.

Es posible encontrar aquí muchas enfermedades psicosomáticas, que tienen un origen psicológico y una sintomatología física. Se trata de patologías que no pueden explicarse por causas fisiológicas o médicas. Su aparición suele encender el piloto rojo como señal de alarma.

Las somatizaciones terminan por expresar a través de síntomas físicos el malestar psicológico del individuo. En muchos casos subyace una cierta imposibilidad de expresar o exteriorizar conflictos internos: lo que no se expresa con palabras puede fácilmente acabar convertido en síntomas. Mediante mecanismos de «conversión», las alteraciones y tensiones psicológicas internas se manifiestan y exteriorizan en el plano físico.

OTRA PERSPECTIVA DE LA VIDA

«La forma en que vemos el problema es el problema».

STEPHEN COVEY

Recuerdo aquel relato que cuenta la historia de un empresario que, mientras paseaba por los muelles del puerto, se encontró con un pescador que estaba descansando plácidamente junto a su barca. Asombrado por su inactividad le animó a que invirtiese más tiempo en su trabajo. «¿Para qué?» —preguntó el marinero—. El comerciante le explicó que así podría obtener más peces, vender más, ingresar más, comprar una barca mejor, adentrarse en nuevos caladeros, hacerse incluso con una pequeña flota de pesca... «¿Y qué conseguiría con eso?» —preguntó de nuevo el pescador—. El empresario argumentó que al final podría tener tantos ingresos que le darían la oportunidad de tomarse algunos días libres para descansar. «Pero eso mismo es lo que estoy haciendo ahora» —le respondió sorprendido.

Me cuenta un buen amigo su reciente viaje al norte de África. De entre los momentos apasionantes de su estancia relata emocionado el de una jornada en la que decidió junto a su mujer madrugar para ir a ver amanecer en el desierto desde las dunas. Un bereber, que estaba ya despierto a horas tan intempestivas, les preguntó a dónde se dirigían y les propuso acompañarles. El paseo duró aproximadamente una hora en el camino de ida, otra hora de estancia entre las dunas y otra de regreso. En ese tiempo les fue contando su forma de entender el mundo y detalles acerca de su cultura y su forma de vida. Les ubicó en la que consideraba la mejor duna para poder ver con más detalle un amanecer espectacular. Al regreso, cuando le preguntaron si podían pagarle por su ayuda y su tiempo, su respuesta fue determinante: no le debían nada. Esas tres horas de su vida las había dedicado con gusto y voluntariamente a compartirlas con ellos.

Gran parte del pueblo vive entre cuatro palos y prácticamente bajo unas telas. Cuando les comentaban si echaban en falta recursos materiales para vivir con mayor calidad de vida, les respondían con una sonrisa en el rostro: «tenemos cerca a las personas a las que queremos, somos dueños de nuestro tiempo y siempre disfrutamos del regalo de poder contemplar el cielo lleno de estrellas». Los romanos les asignaron el nombre latino de «bereberes» —bárbaros—; ellos se autodenominan a sí mismos «*imazighen*», vocablo

que se puede traducir por «hombres libres».

REIVINDICAR LA LENTITUD

«La vida contemplativa —la que tiene por objeto el ser y no el hacer, y no sólo el ser sino el llegar a ser— es la que puede aportarnos el espíritu crítico».

OSCAR WILDE

Las sociedades avanzadas progresan en el desarrollo de una conciencia más clara del valor de la calma para disfrutar de una mayor calidad de vida. Desde diversas zonas de Europa surgió una corriente en esa línea conocida como el movimiento Slow —lento, pausado, tranquilo— o la cultura del Slow Down.

La corriente Slow tuvo inicialmente su origen en Italia como protesta reivindicativa contra la proliferación de la comida rápida o «fast food». Como contrapropuesta surgió la versión alternativa de la comida lenta o «slow food». Lo que se propone no es una simple disyuntiva entre comer deprisa o comer despacio. El planteamiento por el que se aboga es poder hacerlo a un ritmo adecuado, que permita disfrutar y saborear cada momento, compartir la elaboración, la preparación y la compañía de las personas cercanas.

Con el tiempo el movimiento se extendió a otras muchas actividades humanas, poniendo el énfasis en una filosofía de vida basada en el disfrute real de las actividades. Al revisar algunos de sus postulados es fácil intuir los beneficios asociados de adherirse a sus propuestas:

- Recuperar la toma de conciencia y la decisión personal sobre el modo de emplear e invertir el tiempo.
- Aprovechar y utilizar el tiempo de manera justa y apropiada.
- Orientarse en favor de la calma, la paciencia, la tranquilidad, la disminución de la aceleración.
- Desarrollar una nueva perspectiva de la rentabilidad desde una óptica más humana y social.
- Poner el énfasis en trabajar bien antes que en trabajar mucho.
- Avanzar en la dirección de lograr disfrute, realización, equilibrio, contemplación, reflexión, meditación.
- Proveerse de tiempo para uno mismo, y tiempo para dedicar a los demás y para

convivir.

- Propiciar, potenciar y crear un entorno, una sociedad y un mundo en el que sea agradable y placentero vivir.

En ocasiones, durante la realización de determinadas actividades, la persona parece conectar de manera especial con aquello que está realizando. La sensación que se produce es la de fluir en la propia acción. Cuando se entra en ese estado de flujo —*flow*— la persona queda inmersa en el desempeño y la realización de la actividad, conectada con el placer y el disfrute de una acción que discurre y se desarrolla con naturalidad, sin apenas conciencia del paso del tiempo.

Frente a la vorágine, la desnaturalización y el ajeteo del día a día, se plantean desde esta nueva perspectiva interesantes acciones concretas. Citamos algunas a modo de ejemplo:

- Intentar prescindir en lo posible del reloj; utilizarlo sólo lo justo, lo mínimo imprescindible.
- Ajustar y reducir en lo posible la lista de tareas pendientes.
- Intentar, al menos durante los fines de semana, sustituir la alarma del despertador por los ritmos naturales de sueño.
- Dedicar tiempo para compartir con los demás.
- Disfrutar de algún hobby tranquilo, como la lectura, la pintura, la jardinería, la costura...
- Adquirir productos frescos y naturales, de la tierra, y disfrutar de la preparación de las comidas.
- Comer con tranquilidad, saboreando los alimentos, disfrutando en su caso de la compañía y la conversación.
- Bajar el ritmo en el periodo vacacional; evitar abarcar demasiado durante los viajes.
- Fomentar el contacto con la naturaleza.

A menudo se suele utilizar la expresión «sin prisa pero sin pausa» para destacar la conveniencia de no precipitarse y, a la vez, de saber mantener un ritmo adecuado y constante. En ocasiones, la rapidez de una respuesta puede ser la clave de la eficacia, el factor clave que permite partir la losa de un sólo golpe certero, asestándolo en el momento adecuado y en el lugar oportuno. Así lo vemos por ejemplo en algunas artes marciales, como es el caso del kárate. Sin embargo, otras disciplinas —como el judo, por ejemplo— abogan por la flexibilidad, por la sabiduría de saber plegarse como el bambú para luego recuperar la posición original, evitando así tronchar o quebrar la estructura. Una alternativa menos agresiva e igualmente eficaz para lograr cualquier propósito es el recurso a la paciencia. La constancia actúa como la gota de agua que cae una y otra vez, y golpea repetidamente hasta que logra devastar la roca más resistente.

Tomemos ejemplo del caracol, del perezoso, de la tortuga... Probablemente tengamos mucho que aprender del planteamiento de vida de la tortuga, que con su calma lleva millones de años sobre la tierra. Se calcula que puede llegar a vivir entre dos y tres siglos, lo que la convierte en todo un modelo de longevidad. Representa la lentitud por excelencia y en China simboliza la inmortalidad. Parte de su secreto reside en que consume poca energía; procura vivir bien, con tranquilidad, con equilibrio, sin las prisas que desbordan a los seres humanos ni el estrés que atenaza a un tercio de la población mundial.

LA HORA DEL CAMBIO

«La mayor dificultad del mundo no es lograr que la gente acepte las nuevas ideas, sino conseguir que se olvide de las antiguas».

JOHN MAYNARD KEYNES

Tras estas reflexiones finales, éste es probablemente un momento oportuno e ideal para romper con la inercia. Es la hora de VIVIR con mayúsculas y no la de limitarse a sobrevivir. Probablemente el gran enemigo de lo bueno o lo excelente no sea lo malo o lo pésimo, sino lo mediocre. Reaccionemos ante la actitud acrítica, pasiva y conformista.

Encontremos tiempo para la reflexión; tiempo para imaginar, soñar y crear.

Disfrutemos de un tiempo personal para convivir, cooperar, colaborar y construir.

Elijamos, también con libertad y acierto, el ritmo más adecuado en cada momento y para cada tarea. Tengamos muy presente que el objetivo esencial que acompaña a cualquier actividad es la realización personal.

Intentemos dirigirnos a lo esencial, y conocer y proyectar a su vez nuestra esencia en aquello que realicemos. Vayamos al núcleo, a lo importante, a lo que merece la pena.

Vivamos nuestro tiempo con plenitud, con la sensación de que está bien aprovechado. Que la agenda sea una proyección nuestra en la que las anotaciones encajen como las fichas de un puzzle que se va completando.

Marquemos objetivos personales que contribuyan a nuestro desarrollo. Establezcamos nuestra dirección con flexibilidad para poder modificar el rumbo en caso de necesidad.

Avancemos con decisión en la racionalización del tiempo y en la necesaria conciliación de los ámbitos familiar y laboral. Reivindiquemos tiempo para la familia, para atender a nuestros mayores, para disfrutar en pareja, para compartir con los amigos, para cuidar y educar a nuestros hijos. Sin duda, una de las mejores inversiones de tiempo que se puedan realizar en la vida es la dedicación a los hijos en sus primeros años.

Tengamos en cuenta las posibles ventajas de aplicar lo que se suele denominar como la regla de los tres tercios o de los tres ochos: «Ocho horas para el descanso. Ocho horas para el trabajo. Ocho horas de libre disposición —ocio y actividades diarias—».

Utilicemos con buen criterio las nuevas tecnologías, sin caer en la sobredependencia o en la sobreutilización, aprovechando las amplias prestaciones que ofrecen —rapidez en

gestiones, inmediatez de emisión y recepción de información, facilidad en acceso a datos, mantenimiento de contacto social—. Recordemos que la tecnología está puesta a nuestro servicio y no al revés.

Intentemos dirigir y aderezar nuestras vidas con equilibrio, armonía, serenidad y criterio.

Aprovechemos el tiempo para construir nuestra vida como una obra de arte; retocando y reajustando algunos aspectos, mimando orgullosos cada detalle, proyectando ilusionados los siguientes pasos e imaginando el resultado, anticipando el privilegio de la contemplación de lo realizado.

Reivindiquemos, en un ejercicio de libertad, el derecho a decidir acerca de la forma en que deseamos disponer de nuestro tiempo.

La vida no es una línea recta. Recordemos en todo caso que, aunque resulte sorprendente, en determinados contextos la línea recta puede no ser la distancia más corta entre dos puntos.

Simplifiquemos nuestra vida. Deshagámonos de lo innecesario, lo superfluo, lo accesorio. Como afirma la valiosa máxima zen, «darlo todo es renovarse». Menos es más. Dejemos de actuar como acumuladores de «naderías». Es necesario soltar lastre, evitar acaparar, acabar con esa especie de síndrome de Diógenes vital. Resulta mucho más cómodo viajar ligeros de equipaje.

Invirtamos tiempo en revisar y simplificar también los procedimientos, buscando la optimización, la racionalización de las tareas y el aprovechamiento de los recursos.

Invirtamos en fin nuestro tiempo —nuestra vida— en lo que deseemos, en lo que podamos o en lo que decidamos, pero procuremos en todo caso convertirlo en algo divertido, alegre, feliz, con sentido y utilidad.

Seamos a la vez guionistas, productores, directores y protagonistas de nuestra propia historia.

*«Olvida esa idea
de hacerle cosquillas al tiempo perdido.
El mundo poeta es el sortilegio
al paso extendido.
El mundo poeta te lleva consigo,
lo llevas contigo.
El mundo poeta...
El mundo y el tiempo
son muy parecidos.»*

Madelín I. Goicoechea Benítez

(Regalo del Departamento de Psicología
de la Universidad de Guantánamo. Cuba, 2011)



41

DESPEDIDA

Aquí concluye este epílogo que acompaña a la revisión de esta nueva edición de *Gestión del tiempo*. Estas reflexiones se escriben con la humilde pero valiosa e interesante perspectiva que brinda más de medio siglo de experiencia —según vimos, los años enseñan muchas cosas que los días no pueden llegar a conocer—. Me anima pensar, como escuché en cierta ocasión, que no se envejece con el tiempo; tan solo pasa uno a convertirse en «un clásico».

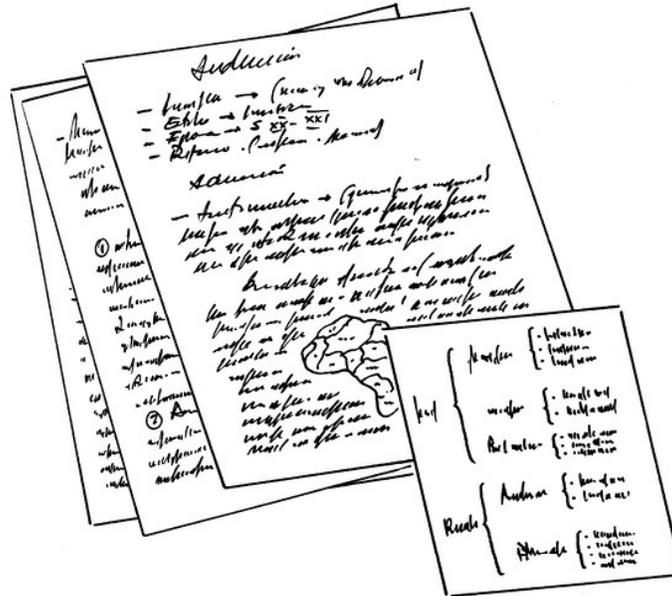
Confío en que el aparente pragmatismo y utilitarismo que a algunas personas les sugería el subtítulo del libro, «En busca de la eficacia», quede bien matizado por un contenido que en verdad pretende hacer alusión a un concepto profundo y humano de la misma, entendida como la búsqueda de felicidad, la esperanza y la proyección ilusionada hacia el futuro.

Dediqué la primera edición de este libro a mis padres, agradecido por su tiempo, por ese regalo impagable que nos brindaron a sus tres hijos. Hoy, cuando ya no están físicamente con nosotros, su presencia se hace más clara y evidente cada día. Con ese mismo recuerdo deseo cerrar este epílogo. Y con mi agradecimiento a usted, amable lector/a, por su tiempo y por la atención que me ha brindado. Le deseo lo mejor.

ANEXOS

«La juventud no es un tiempo de la vida, es un estado del espíritu.»

MATEO ALEMÁN



Si desea realizar los ejercicios de este capítulo, puede descargar su contenido en el siguiente enlace: <http://www.edicionespiramide.es/286019/index.html>

CUESTIONES PARA LA REFLEXIÓN

1. Normalmente somos conscientes de cómo empleamos el tiempo y en qué se nos va.
2. Se puede administrar mejor el tiempo si se trabaja más rápidamente.
3. La eficacia es la consecuencia natural de trabajar bien, con eficiencia.
4. Se trabaja más rápido cuando es uno mismo el que hace las cosas.
5. Aunque algunas tareas parezcan importantes hay que resolver primero los asuntos urgentes.
6. En general, pueden tomarse mejores decisiones si se dispusiese de más tiempo para ello.
7. Con demasiada frecuencia el trabajo en equipo supone un coste injustificado de tiempo.
8. Las personas más activas, atareadas y trabajadoras obtienen mejores resultados.
9. Para obtener más tiempo libre es necesario acortar la duración de algunas actividades.
10. Delegar en otras personas nos permite reducir en parte nuestras responsabilidades.
11. Podemos optimizar el uso del tiempo si realizamos varias tareas a la vez.
12. Gestionar bien el tiempo conlleva establecer rutinas que puedan seguirse mecánicamente.
13. Es preferible no planificar de antemano las actividades; luego no responden a lo previsto.
14. Los problemas de tiempo se resolverían si el día tuviese más horas.
15. Es difícil establecer prioridades y cumplirlas; la mayoría de las actividades son necesarias.
16. El tiempo que empleamos en registrar tareas en la agenda acorta el tiempo para realizarlas.
17. La falta de tiempo es fruto de las excesivas demandas de la actividad que realizamos.
18. Podemos obtener tiempo extra si acortamos, simplificamos o eliminamos algunas tareas.

Comentarios

1. No es fácil tener una conciencia clara del uso que hacemos del tiempo, ni de las causas que originan los problemas que tenemos a la hora de gestionarlo. Muchas de ellas pasan inadvertidas, salvo que se realice un registro sistemático de las actividades y del tiempo que se ha invertido en las mismas.
2. Trabajar de prisa puede acortar la duración de muchas tareas; sin embargo, no garantiza buenos resultados. Para administrar bien el tiempo es muy importante emplearlo en aquellas cuestiones que pueden producir mejores resultados.
3. Podemos ser muy eficientes y hacer bien las cosas, optimizando incluso los recursos. Pero tal vez estamos haciendo especialmente bien algo diferente, a veces secundario o incluso innecesario, de cara a la consecución de buenos resultados. La eficacia generalmente es fruto de la eficiencia en aquellas tareas que sí apuntan directamente al objetivo.
4. En ocasiones el hecho de hacerlo uno mismo puede acortar la duración de algunas tareas, y a menudo permite prestar especial atención a los detalles. Sin embargo, delegar de forma eficaz, aunque requiere un cierto tiempo previo de preparación y de supervisión posterior, a la larga libera gran cantidad de tiempo que puede quedar disponible para otras actividades.
5. Es necesario valorar primero si las cuestiones que nos parecen tan urgentes son en realidad importantes. Con frecuencia no lo son. Sin embargo, si no atendemos a las tareas importantes, probablemente en poco tiempo, además de ser importantes, se habrán convertido en urgentes.
6. Las buenas decisiones son las que se toman en el momento adecuado y una vez que se dispone de información suficiente. Retrasar la toma de decisiones, en busca de más y más información, puede ser incluso contraproducente.
7. Trabajar en grupo genera sinergias que permiten obtener resultados muy superiores a los que se obtendrían individualmente. Esto es así especialmente cuando la tarea reviste cierta complejidad, requiere diversas competencias y habilidades, o precisa ser contemplada desde diferentes perspectivas.
8. Muchas personas trabajan duro sin que su esfuerzo llegue a producir los resultados esperados. Realizar multitud de tareas, actividades y trabajos puede contribuir en cierta medida a la obtención de buenos resultados, pero no los garantiza. Éstos son fruto más bien de la eficacia que de la sobrecarga de trabajo.
9. Reducir el tiempo de algunas actividades tal vez libere parte de tiempo, pero puede ser más adecuado decidir invertirlo y dedicarlo a aquellas cuestiones que apuntan más de lleno a nuestros objetivos.
10. Aunque delegar nos permite disponer de más tiempo que podremos invertir en otras actividades, no nos exime de la responsabilidad.
11. En algunos casos es necesario, e incluso puede llegar a ser conveniente, abordar diversas tareas en paralelo. Sin embargo, esto puede producir interferencias, y hacernos caer en la dispersión. En general, para gestionar bien el tiempo parece

más adecuado concentrar los esfuerzos en la tarea que se está realizando y, una vez concluida, abordar después la siguiente tarea.

12. Seguir determinadas rutinas reduce el esfuerzo en algunas actividades, especialmente en las que son menos importantes. Sin embargo, hacerlo de un modo mecánico o automático, sin reflexión o deliberación previas, limitaría nuestra libertad de elección y nuestra capacidad de decisión. Perderíamos muchas oportunidades que pueden ir presentándose en el desarrollo de nuestra actividad.
13. Planificar implica anticipar, imaginar, prever. Su objetivo no es establecer una especie de contrato de obligado cumplimiento. La planificación es una guía, un punto de partida que nos permite tener una referencia, aun cuando algunas actividades puedan apartarse posteriormente de lo previsto. Podremos ir ajustándola, o incluso cambiarla si surgen otras actividades que se estiman prioritarias.
14. Sin duda, se resolverían muchos problemas pero sólo en parte. Hoy por hoy cada día va a seguir teniendo justamente veinticuatro horas. La clave está en saber distribuir las y aprovecharlas de un modo adecuado.
15. No todas las actividades son igualmente importantes en cuanto a su contribución a los resultados. Establecer prioridades y trabajar en función de las mismas contribuye decididamente al logro de los objetivos. Si revisamos la lista de tareas tal vez descubramos que incluso algunas no son realmente necesarias y pueden eliminarse, o bien sustituirse o realizarse de forma diferente.
16. El registro, la revisión y la actualización de la agenda son actividades que requieren un tiempo breve que, en general, representa una gran inversión de cara a una adecuada organización y distribución de las tareas.
17. Algunas actividades dan la impresión de estar asociadas a una especial sobrecarga de trabajo. El tiempo parece quedarse corto para poder realizarlas. Conviene recordar que las tareas las realizan las personas, y éstas difieren mucho en su grado de iniciativa, implicación con la actividad, decisión, creatividad o capacidad de organización.
18. Lo importante es saber qué actividades pueden modificarse sin que tengan repercusiones negativas sobre los resultados. No podemos dejar de realizar determinadas tareas sin valorar previamente su importancia y las consecuencias que se pueden derivar de su eliminación o simplificación, o de la reducción del tiempo invertido en las mismas.

CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN PERSONAL DEL TIEMPO

 Principales dificultades personales relativas a la administración del tiempo:

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

	No	AV	H	Sí
	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
25. No tengo dificultad para decir «no» cuando es necesario.	0	1	2	3
26. Delego algunas actividades en otras personas.	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 al 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.

REGISTRO DE ACTIVIDADES

Porcentaje de eficacia. Descripción y análisis de causas. Propuestas de mejora

Hora	Actividad	TP	TR	%	Descripción	Origen-Causa	Propuestas
Total							

TP: tiempo previsto, que se estima que durará la actividad.
 TR: tiempo real, que se ha utilizado finalmente al realizarla.
 %: porcentaje de eficacia = $(TP / TR) \times 100$.

 Algunas cuestiones para analizar:

- ¿Qué tiempo se ha dedicado a cada actividad?
- ¿Qué actividades son críticas y cuáles son de rutina?
- ¿Dónde se han producido las pérdidas de tiempo más significativas?
- ¿Cuál es el porcentaje total de eficacia?
- ¿A qué actividades se debería asignar más tiempo?
- ¿En cuáles se podría acortar su duración?
- ¿Qué actividades se podrían eliminar directamente?
- ¿Se pueden agrupar algunas actividades?
- ¿Cuáles se podrían delegar?

MALVERSADORES PERSONALES DEL TIEMPO		
Malversador	Descripción-Origen	Propuestas-Soluciones

OBJETIVOS

DETERMINE SUS OBJETIVOS	INDICADOR	PLAZO
Objetivo 1:		
Objetivo 2:		
Objetivo 3:		

Objetivo 4:

Objetivo 5:

Objetivo 6:

Objetivo 7:

Objetivo 8:

Objetivo 9:

Objetivo 10:

Recuerde las características de los objetivos:

-  *Concretos.*
-  *Cuantificables.*
-  *Con fecha de terminación.*
-  *Con plazos.*
-  *Por escrito.*
-  *Realistas.*
-  *Ambiciosos.*
-  *Pocos.*
-  *Relevantes.*
-  *Motivantes.*
-  *Compatibles.*
-  *Actualizables.*

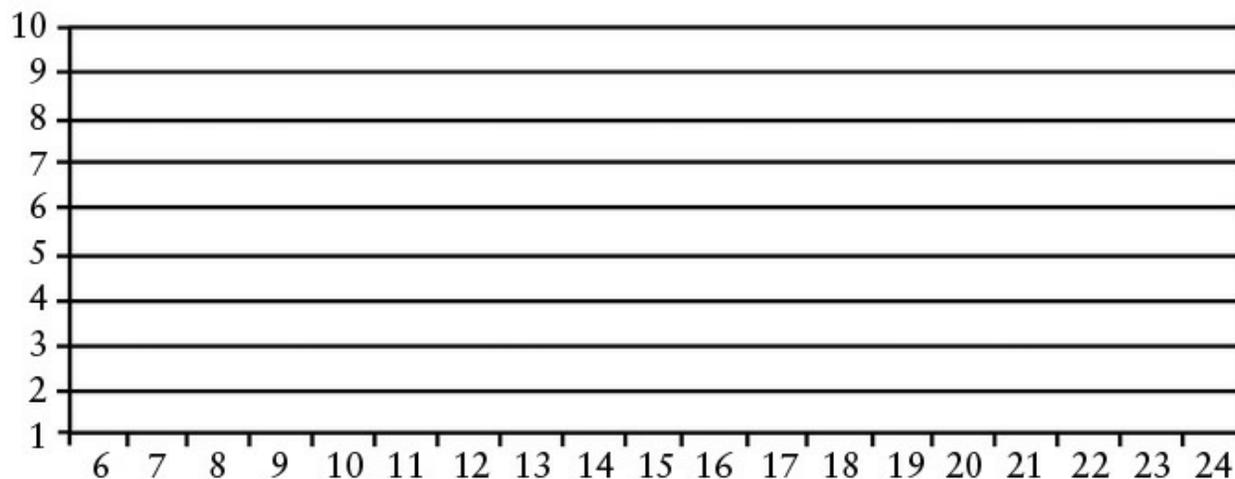
LISTADO DE ACTIVIDADES-DISTRIBUCIÓN ABC

C. Tareas *poco importantes*, triviales o de rutina.
Tareas eliminadas.

CURVA DE RENDIMIENTO PERSONAL

VALORACIÓN Y REGISTRO DE LA VIVEZA MENTAL. PUNTUACIÓN: 1 A 10																			
HORA	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1.º día																			
2.º día																			
3.º día																			
4.º día																			
5.º día																			
6.º día																			
7.º día																			
Media																			

AGILIDAD MENTAL A LO LARGO DEL DÍA



PROGRAMACIÓN

Programación semanal

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
6.00							
6.30							
7.00							
7.30							
8.00							
8.30							
9.00							
9.30							
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
22.00
22.30
23.00
23.30
24.00
00.30

ESTABLECER PRIORIDADES

Ponderación de las actividades para establecer prioridades

ACTIVIDADES	Importancia	Urgencia	Dificultad	Extensión	Interés	Repercusión
-------------	-------------	----------	------------	-----------	---------	-------------

REGISTRO DE IDEAS

Impreso para el registro y perfeccionamiento de ideas

REGISTRO DE IDEAS				
Idea original en bruto	Análisis, posibilidades	Filtrado, perfeccionamiento	Implantación, acciones	Seguimiento, valoración

REGISTRO DE LLAMADAS TELEFÓNICAS

Registro de llamadas realizadas

FECHA	HORA	INTERLOCUTOR	CONTENIDO, TEMAS	DECISIONES. ACCIONES POSTERIORES

Registro de datos de llamadas recibidas

NOMBRE TELÉFONO	FECHA HORA	A QUIÉN LLAMA	MOTIVO	HORA PARA LLAMAR

ELECCIÓN DEL MEDIO DE TRANSPORTE

Tabla comparativa de criterios para la decisión sobre la elección del medio de transporte

Ponderar de 1 a 10:

	Avión	Tren	Bus	Tranvía	Barco	Metro	Coche	Taxi	Moto	Bici
Velocidad, duración del viaje.										
Opción de aprovechar el tiempo.										
Comodidad; fatiga que genera.										
Disponibilidad, accesibilidad.										
Transbordos, escalas, esperas.										
Tiempo de embarque.										
Puntualidad; retrasos en salida.										
Probabilidad de huelga.										
Previsión meteorológica.										
Estado de las carreteras.										
Desvíos y tramos en obras.										
Posibilidad de avería.										
Seguridad.										
Dificultad de aparcamiento.										
Movilidad en lugar de destino.										
Coste total del desplazamiento.										
Total:										

CUESTIONARIO DE CREENCIAS IRRACIONALES

A continuación se muestran diez afirmaciones. Por favor, marque las casillas de aquellas con las que está usted de acuerdo:

- 1. Es imprescindible y absolutamente necesario contar con la aprobación y el afecto de los demás, de la familia, de los amigos.
- 2. Para ser valiosos debemos ser competentes, infalibles y prácticamente perfectos en todo aquello que emprendamos.
- 3. Algunas personas son malas, despreciables y perversas, y deberían ser recriminadas y castigadas por ello.
- 4. Es horrible y catastrófico cuando comprobamos que las personas y las cosas no son como nosotros hubiésemos querido que fuesen.
- 5. La mayoría de las desgracias y del sufrimiento humano tienen causas externas que resultan difíciles o imposibles de controlar.
- 6. Tenemos que sentir cierta preocupación, temor y ansiedad ante cualquier cosa desconocida o incierta que pueda resultar potencialmente perjudicial.
- 7. Es preferible y resulta mucho más fácil evitar las dificultades y las responsabilidades de la vida que hacerles frente.
- 8. En la vida necesitamos contar con alguien más fuerte y poderoso que uno mismo, en el que poder apoyarnos y en quien poder confiar.
- 9. Los acontecimientos del pasado resultan decisivos, y afectan y determinan de un modo definitivo lo que ocurre en el presente.
- 10. La felicidad aumenta con la inactividad, la ociosidad, la despreocupación y el descanso indefinido.

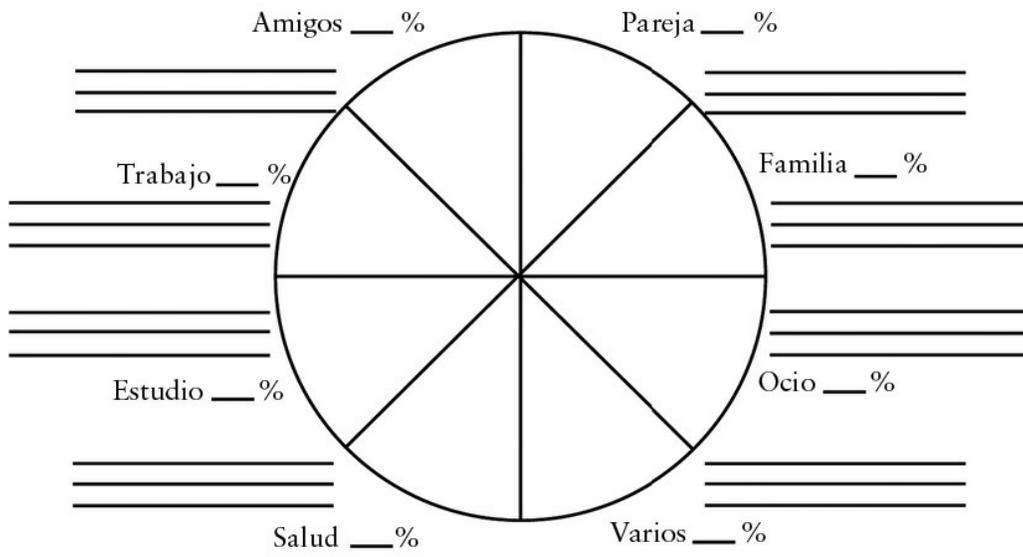
Reflexiones y pensamientos alternativos:

1. Puede ser deseable contar con el reconocimiento y el cariño de los demás, pero no es algo absolutamente imprescindible. De entrada no es posible gustar a todo el mundo. Incluso algunas de nuestras opiniones o características pueden no ser compartidas o no gustar a las personas que más nos aprecian.
2. Nuestra valía personal no puede depender ni principal ni exclusivamente de nuestras competencias y resultados. Los seres humanos tenemos aptitudes muy diversas, y en algunos casos tenemos más desarrolladas unas que otras. Es incuestionable que somos falibles e imperfectos. Y aprendemos también de los errores.
3. Las personas pueden comportarse de forma inadecuada o poco respetuosa. De entrada no podemos presuponer que la maldad sea la causa. También puede tratarse de ignorancia, o de algún tipo de trastorno o incapacidad personal. Las personas también pueden aprender, mejorar y cambiar su forma de proceder.
4. Lo que realmente es imposible es que todo a nuestro alrededor sea, esté u ocurra como a nosotros nos gustaría. Dado que muchas veces esto no será así, podemos

en todo caso considerar que no es agradable, y disfrutar de aquellas ocasiones en las que la realidad coincide con nuestros deseos.

5. Es fácil caer en la falacia de pensar que sólo podemos alcanzar la felicidad y el bienestar si controlamos todos los acontecimientos externos. El sufrimiento y el malestar humanos pueden tener más que ver con la forma de interpretarlos que con los acontecimientos en sí mismos. Aunque sólo en parte, podremos manejar la realidad.
6. Todas las cosas son desconocidas hasta que llegamos a conocerlas. Es entonces cuando alcanzamos a admitir lo ilógico que ha resultado mantener durante ese tiempo sentimientos de angustia, miedo y preocupación tan perjudiciales e infundados, fruto de haber sobredimensionado y anticipado escenarios catastróficos.
7. Para evitar las responsabilidades podemos utilizar excusas muy diversas. Eludir una obligación puede ser aparentemente más cómodo y plantear menos problemas a corto plazo. Afrontar las demandas de la realidad, además de aportarnos crecimiento y satisfacción personal, puede hacer más sencillas las cosas a largo plazo.
8. Tras esta idea está la convicción de que, en cualquier caso, es necesario depender de alguien. La dependencia y la necesidad de otra persona que nos supere en capacidad puede acabar por anular nuestro propio crecimiento personal, el desarrollo de nuestras aptitudes, y nuestra autonomía e independencia como individuos.
9. El pasado es importante porque nos proporciona puntos de referencia, aprendizajes y experiencias. Si el pasado nos afectó negativamente, no tenemos por qué seguir atados a él indefinidamente. No tiene por qué continuar afectándonos ahora. Los acontecimientos difícilmente podrán repetirse de forma similar en dos ocasiones diferentes.
10. A la larga el descanso y el ocio pueden ser tan estresantes como el exceso de actividad. Puntualmente, la inactividad, o el hecho de dejar de lado las preocupaciones cotidianas, puede ser una fuente de satisfacción. Pero, en realidad, nos aporta bienestar porque generalmente va alternándose con períodos de ocupación y actividad, de creación.

PROPUESTAS PARA UN DESARROLLO PERSONAL INTEGRAL



DESARROLLO PERSONAL INTEGRAL

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. M. (1988): *El tiempo y el éxito*. Madrid: ESIC.
- Albores, P. (2005): *Gestión del tiempo: El Time Management y su aplicación en la empresa actual*. Ideaspropias.
- Ballenato, G. (2005): *Técnicas de estudio. El aprendizaje activo y positivo*. Madrid: Pirámide.
- Ballenato, G. (2005): *Trabajo en equipo. Dinámica y participación en los grupos*. Madrid: Pirámide.
- Ballenato, G. (2006): *Comunicación eficaz. Teoría y práctica de la comunicación humana*. Madrid: Pirámide.
- Ballenato, G. (2006): *Hablar en público. Arte y técnica de la oratoria*. Madrid: Pirámide.
- Ballenato, G. (2007): *Educar sin gritar*. Madrid: La Esfera de los Libros.
- Ballenato, G. (2009): *Merezco ser feliz. El regalo de una vida en positivo*. Madrid: La Esfera de los Libros.
- Blay, A. (1978): *Lectura rápida*. Barcelona: Iberia.
- Bousquie, G. (1979): *Cómo organizar su trabajo*. Bilbao: Deusto.
- Branchard, K.; Onceen, W.; Burrows, H. (1990): *El ejecutivo al minuto y la organización del tiempo*. Barcelona: Grijalbo.
- Brunet, J. J. (1989): *Técnicas de lectura eficaz*. Madrid: Bruño.
- Casado Esquius, Ll. (2002): *Aprender a organizar el tiempo*. Paidós.
- Chiavenato, I. (1999): *Iniciación a la organización y el control*. McGraw-Hill.
- Davidson, J. (2000): *La gestión del tiempo*. Pearson Educación.
- Davis, M.; Eshelman, E. R. (1985): *Técnicas de autocontrol emocional*. Barcelona: Martínez Roca.
- Drucker, P. F. (1973): *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires: Sudamérica.
- Ellis, A.; Grieger, R. (1981): *Manual de terapia racional-emotiva*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Forsyth, P. (2005): *Cómo administrar su tiempo*. Gedisa.
- Gamonnet, F. (1993): *Administrar mejor su tiempo*. Granica.
- García, R. (1980): *Lectura rápida para todos*. Madrid: Edaf.
- Griessman, E. B. (1996): *Maneje su tiempo*. McGraw-Hill.
- Hewitt, J. (2005): *Relajación*. Madrid: Pirámide.
- Heyel, C. (1962): *Cómo debe organizar el director su propio trabajo*. Bilbao: Deusto.
- Mackenzie, A. (1997): *Tiempo para el éxito*. McGraw-Hill.
- McKay, M.; Davis, M.; Fanning, P. (1985): *Técnicas cognitivas para el tratamiento del estrés*. Barcelona: Martínez Roca.
- Ménard, J. D. (2004): *Cómo organizar el tiempo en la vida personal y profesional*. Barcelona: Larousse.

- Miranda, F. J.; Bañegil, T. M. (2001): *La gestión del tiempo. Un factor competitivo en el desarrollo de nuevos productos*. Madrid: Pirámide.
- Palom, F. J. (1989). *Management. La tecnología punta del mundo*. Barcelona: Marcombo.
- Pinedo Noriega, A. M. (1988): *El dominio del tiempo*. Bilbao: Deusto.
- Real Academia Española (2003): *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid.
- Salgueiro, A. (2003): *Cómo ser eficaz y administrar su tiempo*. Díaz de Santos.
- Seiwert L. J. (1989): *El ABC de la gestión del tiempo*. Madrid: Kenton Management Services.
- Séneca (1986): *Epístolas morales a Lucilio*. Madrid: Gredos.
- Turla, P.; Hawkins, K. (1987): *Cómo usar el tiempo con eficacia y productividad*. Bilbao: Deusto.
- Vertadier, A. (1989): *Utilice mejor su tiempo*. Granica.
- Weiner, E. (1993): *Cómo afrontar los problemas a tiempo*. Bilbao: Deusto.

Edición en formato digital: abril de 2013

© Guillermo Ballenato Prieto
© De esta edición: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.), 2013
Calle Juan Ignacio Luca de Tena, 15
28027 Madrid
piramide@anaya.es

ISBN ebook: 978-84-368-2756-9

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del Copyright.
Conversión a formato digital: REGA

www.edicionespiramide.es

Índice

Prólogo	6
Presentación	8
Parte primera. El valioso tiempo	10
1. Cuestiones para la reflexión	11
2. El valor del tiempo	15
3. Intentando definirlo	18
4. Un recurso especial	21
Parte segunda. Evaluar la gestión del tiempo	25
5. El tiempo perdido	26
6. Anestesiados ante los cambios	29
7. Síntomas de desorganización	32
8. ¿Aprovechamos el tiempo?	36
9. La gestión personal del tiempo	40
Parte tercera. El origen del caos	45
10. Malversadores del tiempo	46
11. La falta de puntualidad	50
12. Aturdidos por lo urgente	53
13. ¿Por dónde iba?	57
14. La utopía de la perfección	61
Parte cuarta. El camino hacia la eficacia	65
15. Bien a la primera	66
16. Eficacia, eficiencia y buen trabajo	69
17. Tener clara la dirección	72
18. Actividades críticas	78
19. Importancia de las tareas	80
20. El rendimiento durante la tarea	84
21. Marcar plazos	89
22. Planificar y programar	93
23. Registro de ideas	100
Parte quinta. Agilizar las tareas	104
24. Las actividades cotidianas	105
25. Aprovechar los viajes y desplazamientos	110

26. Consejos acerca de la lectura	114
27. Leer más rápido	117
28. Dilación y toma de decisiones	121
29. Aprender a delegar	126
Parte sexta. Una vida plena	130
30. Las causas del estrés	131
31. Serenar la mente y relajar el cuerpo	135
32. Modificar los hábitos	140
33. En busca del equilibrio	145
Parte séptima. Epílogo	150
34. A vueltas con el tiempo	151
35. Jóvenes, ¿a qué dedican su tiempo?	154
36. La era de las prisas	156
37. Consecuencias de un estilo de vida	158
38. Otra perspectiva de la vida	160
39. Reivindicar la lentitud	162
40. La hora del cambio	165
41. Despedida	168
Anexos	169
Bibliografía	186
Créditos	188