

**Gestión**

**Del**

**Tiempo**

**Hermínia Gomà i Quintillà**  
**Psicóloga Clínica**  
**Directora Institut Gomà**

## PROGRAMA

---

- La importancia del tiempo
- La percepción del tiempo
- El tiempo y sus leyes
- Los sabotajes a nuestro tiempo
- El control del tiempo
- El Plan Estratégico Personal. La planificación.
- Claves para programar el tiempo
- Aprovechar el tiempo
- Claves para organizar el día
- El tiempo y el trabajo
  - . Reuniones
  - . Burocracia
  - . Delegar
  - . Metas
  - . Objetivos
  - . Crisis
- Plan de acción
- El precio del éxito

## **LA IMPORTANCIA DEL TIEMPO**

---

Controlar el tiempo puede suponer:

- Dar un propósito a la propia vida
- Decidir qué cosas son importantes, y llevarlas a cabo
- Establecer prioridades y actuar en consecuencia
- Dedicar a cada actividad la cantidad de tiempo necesaria para conseguir los objetivos propuestos
- Aceptar que no lo podemos controlar todo, pero que podemos controlar algunas cosas
- Mejorar lo que es posible mejorar y aceptar lo que es inevitable
- Actuar conforme al propio y libre criterio

Todos querríamos tener más tiempo del que disponemos. Pero la expresión “no tengo tiempo” es falsa, tenemos todo el tiempo que hay: veinticuatro horas diarias. Eso sí, ni un segundo más ni un segundo menos.

El problema no es la cantidad, sino que hacemos con este recurso.

La solución es recordar que siempre hay tiempo para hacer lo que realmente queremos hacer:

### **LAS COSAS IMPORTANTES**

Pero lo verdaderamente difícil es decidir que cosas son realmente importantes y centrarnos en ellas ignorando las demás. Concentrarse en lo importante es un hábito.

El sentimiento de falta de tiempo se ha generalizado en el mundo laboral y también en nuestra vida privada. La razón es sencilla: todo lo que deseamos hacer, lo que anhelamos, requiere tiempo. Es el recurso indispensable para todo.

El uso eficaz del tiempo no supone, por otro lado, una pérdida de libertad personal. Al contrario: precisamente el objetivo, es hacer lo que uno quiere hacer, y no lo que los demás o las circunstancias parecen forzar.

A lo largo del día podemos vivir nuestro tiempo de distintas formas, todo dependerá de nuestras necesidades, nuestro trabajo o de nuestras prioridades.

**Tiempo ocupacional**, es aquel que utilizamos para la higiene personal, preparar las comidas, realizar nuestras necesidades fisiológicas, ir al médico, llevar el coche al garaje, sacar al perro a pasear, etc. Actividades cotidianas que requieren un tiempo diario que no podemos eludir.

**Tiempo operativo**, es aquel que produce el resultado que se espera o se pretende, el trabajo, las tareas domésticas, comprar la comida, reparar cosas en casa, etc.

**Tiempo de ocio**, es aquel donde no tenemos compromiso y tenemos plena libertad de utilizarlo como mejor nos parezca. Podemos hacer aquellas actividades que nos gustan y que no forman parte de nuestro trabajo cotidiano.

**Tiempo perdido**. Hablar del tiempo perdido es muy subjetivo, lo que para unas personas es perder el tiempo, para otras no lo es. Puede ser estando haciendo cola o caravana o buscar un objeto extraviado o el mismo puede no serlo.

## Actividades:

1. ¿Para qué quiere el tiempo?
2. ¿Qué haría si tuviera tiempo?
3. ¿Qué le impide tener tiempo para hacer las cosas que quiere hacer?

## CUESTIONARIO SOBRE LA UTILIZACIÓN DEL TIEMPO

Haga un círculo al número que mejor indique sus prácticas habituales (0 nunca, 1 pocas veces, 2 bastantes veces, 3 siempre)

0 1 2 3 ¿Escribe una lista de sus actividades diarias?

0 1 2 3 ¿Conoce los hábitos de trabajo que condicionan sus resultados?

0 1 2 3 ¿Establece sus prioridades a diario?

0 1 2 3 ¿Está organizado?

0 1 2 3 ¿Programa su tiempo cada jornada?

0 1 2 3 ¿Conoce la causa de sus problemas de tiempo?

0 1 2 3 ¿Aborda las tareas por orden de importancia?

0 1 2 3 ¿Dedica el tiempo apropiado a cada tarea?

0 1 2 3 ¿Controla las interrupciones y las visitas inesperadas?

0 1 2 3 ¿Ha aprendido a decir “no” en el momento oportuno?

0 1 2 3 ¿Contesta al teléfono cuando tiene visitas?

0 1 2 3 ¿Ha eliminado o reducido reuniones innecesarias?

0 1 2 3 ¿Respeto el tiempo de los demás?

0 1 2 3 ¿Deja para más tarde cosas que podría resolver “ya”?

0 1 2 3 ¿Cumple sus plazos?

0 1 2 3 ¿Delega eficazmente?

0 1 2 3 ¿Aprovecha el tiempo de espera y de viajes?

0 1 2 3 ¿Encuentra tiempo para hacer las cosas que le gustan?

0 1 2 3 ¿Dedica el tiempo suficiente a su familia?

0 1 2 3 ¿Dedica tiempo a cuidar de sí mismo?

### **Total:**

Evaluación: sume todas las cifras marcadas. A partir de 50 la puntuación es excelente.

## LA PERCEPCIÓN DEL TIEMPO

---

Acostumbramos a tener una percepción distorsionada de nuestro tiempo. De cómo lo tenemos que utilizar. De cómo nos ha pasado. Es difícil medir el tiempo que hemos dedicado a una llamada telefónica, a escribir una carta, etc.

Tampoco tenemos una percepción clara de nuestras pautas de comportamiento en relación al tiempo: que cosas hacemos o no, en que orden y por qué. Todo esto acostumbra a estar condicionado por los hábitos, a menudo adquiridos en la infancia.

El tiempo es:

- **Imprescindible** para hacer cualquier cosa. No podemos llegar a gozar sin él.
- **Insustituible**. Ningún otro recurso puede ser utilizado en su lugar.
- **Inexorable**. Fluye y desaparece, a un ritmo fijo e inalterable.
- **Inelástico** por completo. No da más de sí. Pero frecuentemente, actuamos negando esta realidad.
- **Igualitario** para todo el mundo. Todos tenemos el mismo tiempo cada día.

El tiempo nos llega en la misma cantidad en cada jornada. Es necesario utilizarlo, mejor o peor, antes de que desaparezca.

Lo primero que acostumbramos a hacer:

- Lo más agradable
- Lo que nos resulta más conocido
- Lo que es más corto, con lo cual, los temas importantes, acostumbran a ser más largos, y quedan aplazados
- Lo que nos han o hemos programado, cosas que hemos previsto hacer
- Lo que constituye un hábito personal
- Lo que nos exige la cultura del grupo, lo que los demás esperan que hagamos
- Lo más sencillo, cuando realmente las cosas más difíciles son las que nos interesan
- Lo primero, o la última cosa, que nos pidan

La mayoría de estos sistemas de elección son erróneos; sólo tendríamos que:

**ESCOGER LO MÁS IMPORTE QUE SE PUEDA REALIZAR EN ESE MOMENTO.**

## **Complacer a los demás**

Parte de nuestras actividades se originan con la intención de complacer a los demás. Puede ser, ocasionalmente, un objetivo razonable. Pero no en todos los casos se precisa y es rentable esta complacencia. Son muchas las personas que tienen dificultades para decir no. Esto implica hacer muchas cosas que no querríamos o tendríamos que hacer.

## **Dejar las cosas para más tarde**

Ciertas actividades, especialmente las menos gratas o las que comportan un riesgo, se posponen, frecuentemente, para “cuando tenga tiempo”. La realidad es que nunca se termina teniendo tiempo. Otro motivo por el que se acostumbran a dejar las cosas para después es el miedo. Miedo a abandonar una opción, o que la decisión sea equivocada. Si realmente queremos conseguir una cosa, es preciso actuar en el momento preciso y no “cuando tenga tiempo”. Este tiempo no llega nunca.

## **Caer en la trampa de la actividad**

Presiones de todo tipo, desde la sociedad hasta la propia conciencia, nos presionan, a trabajar más horas, a trabajar más deprisa. Ni una cosa ni la otra, como norma, suponen una buena solución. No se trata de acumular horas o esfuerzo, sino conseguir resultados.

## **La paradoja del tiempo**

Nadie tiene tiempo. Pero hay todo el tiempo que hay: veinticuatro horas en cada jornada. Eso sí: ni un segundo más ni uno menos. Nos podemos quejar de cómo utilizamos el tiempo, pero no de no tenerlo.

## **Actividades**

1. ¿Cuál es su percepción del tiempo? ¿Cuándo se le hace más largo, y cuándo más corto?
2. ¿Cuáles son los hábitos que tiene en el momento de hacer las cosas, que escoge primero?
3. ¿Qué cosas está dejando para “cuando tenga tiempo”?

## EL TIEMPO Y SUS LEYES

---

Las leyes del tiempo nos ayudan a entender, y sobretodo, a utilizar un recurso tan atípico.

Se han de tener en cuenta cuando programamos y cuando ejecutamos las tareas.

### **La ley de Parkinson**

Las cosas comportan más tiempo de lo necesario: “ Cualquier tarea tiende a dilatarse indefinidamente hasta ocupar todo el tiempo disponible para su completa realización”.

Esto reclama poner fin de forma deliberada a cada actividad o tarea, habitualmente presionándola con otra. El esfuerzo sólo se justifica en los resultados finales que produce, no en la fatiga que comporta. El esfuerzo es un medio para alcanzar un fin, nunca un fin en sí mismo.

### **Las leyes de Murphy**

1. Nada es tan fácil como parece, y por tanto,
2. Todo conlleva más tiempo de lo que se pensaba en un principio
3. Si alguna cosa puede ir mal irá mal.

### **Las leyes de Acosta**

1. El tiempo que requiere una tarea resulta mayor cuantas más veces la interrumpimos y recomenzamos.
2. Para una tarea corta siempre podemos encontrar un minuto. Para una de larga, nunca hay tiempo.
3. El valor de una tarea no crece en proporción al tiempo que se le dedica, por tanto “ aquello que es perfecto raramente resulta rentable”.
4. Frecuentemente nos falta tiempo para tareas largas e importantes, que se acostumbra a terminar de manera precipitada por el hecho de haberlas iniciado demasiado tarde, pero somos perfeccionistas en otras de cortas y sin importancia, a las que dedicamos un tiempo excesivo, precisamente por que no nos preocupan por ser cortas.



**SOLUCIÓN:  
ES NECESARIO PRIORIZAR, EXCLUSIVAMENTE,  
EN FUNCIÓN DE LA IMPORTANCIA**

### **Cosas urgentes, cosas importantes**

Cada día nos trae cosas urgentes que parecen llenar toda la jornada. Vienen de gota en gota o de golpe, presionando, exigiendo acción. Lo que conlleva consecuencias negativas:

- Perder de vista la rentabilidad, el asunto ha de ser resuelto como sea, descartando los criterios económicos.
- Olvidar la conveniencia de resolverlo definitivamente, y no de una manera provisional.
- Abandonar los temas importantes, que aún no parecen urgentes, para atender aquello que es urgente. Que seguramente acabarán siéndolo después, y se convertirán en otra crisis; que volverá a hacer correr a todo el mundo.

### **Criterios a tener en cuenta**

- Dar prioridad a los asuntos importantes, con independencia de su urgencia, que solamente se ha de tener en cuenta en caso de similar importancia.
- Los asuntos urgentes no importantes pueden ser delegados, resueltos con brevedad o incluso abandonados sin un perjuicio serio.
- Los asuntos importantes no urgentes que no se atienden se convierten finalmente en una crisis.
- Atender aquello que es urgente genera estrés
- La eficacia se consigue atendiendo siempre aquello que es importante.

### **Actividades**

1. Analizar la última crisis generada por una tarea importante que en un principio no era urgente
2. ¿Cuál de las leyes del tiempo acostumbra a desestimar? Analice la respuesta.
3. ¿Qué cosas importantes tiene pendientes? No se entretenga.

## **LOS SABOTAJES A NUESTRO TIEMPO**

---

Hay una cosa que parece estar garantizada en nuestra jornada: todo parece confabularse para impedirnos seguir con nuestra programación. No todas las novedades serán rechazables, algunas serán interesantes y podrán ofrecer una oportunidad. Pero tendremos que rechazar las que roban nuestro tiempo: las que disminuyen nuestra eficacia.

El listado de posibles sabotajes son externos:

- Interrupciones
- Visitas inoportunas
- Teléfono
- Reuniones
- Cambios excesivos de objetivos
- Falta de prioridades
- Hacerlo todo uno mismo
- Complicaciones
- Papeleo
- No saber decir no
- Planificación insuficiente
- Crisis, incendios, urgencias
- Dejar las cosas a medias
- Indecisión, dejar las cosas para después
- Tratar de acaparar demasiado
- Exceso de detalle
- Viajes, esperas, etc.

Serán los hábitos y las actitudes personales lo que necesitaremos modificar para combatir los sabotajes de nuestro tiempo.

### **Interrupciones**

Para reducir su efecto negativo hay diversas técnicas:

- Evitarlas o reducir su número
- Limitar al mínimo el tiempo que nos ocupan
- Desaparecer del entorno habitual de trabajo

**TENEMOS QUE APRENDER A SER ASERTIVOS PARA PODER DECIR  
QUE NO ACEPTAMOS LA INTERRUPCIÓN.**

Las tareas que tienen un reinicio difícil han de ser especialmente protegidas. Se tendrán que programar para los momentos de mayor tranquilidad, que acostumbran a coincidir con el inicio y el final de la jornada. El sistema conocido como el de la hora tranquila bloquea un periodo diario, habitualmente de una hora en la que no se toleran interrupciones de ningún tipo. El objetivo es poder concentrarse eficazmente y acabar las tareas importantes.

### Visitas inoportunas

Trataremos de establecer tres trincheras sucesivas:

- **Que no entren** en nuestro despacho
- Si consiguen entrar, **que no se sienten**
- Si consiguen sentarse, **que se vayan** lo más rápido posible.

Si no queremos que se sienten, la mejor solución es quedarse de pie, avisando de que solamente disponemos de unos minutos. El lenguaje corporal, un acompañamiento hasta la puerta, es de gran ayuda. Es preciso concentrarse en el tema y orientar toda la entrevista a un rápido final.

Cuando alguien nos solicita “un minuto” que no nos interesa conceder, hemos de acostumbrarnos a decir con amabilidad pero con firmeza, que NO nos va bien en ese momento. Propongamos otro momento. Lo más importante es que la decisión de recibir a alguien y concederle nuestro tiempo sea precisamente NUESTRA y no del visitante.

### Teléfono

Es una herramienta valiosa, pero peligrosa si no se utiliza bien. Tenemos que ser concisos, centrarnos en el tema. Es probable que el interlocutor agradezca nuestra eficacia. Acostumbramos a tener miedo injustificadamente, a ofender a la otra persona. La cortesía no implica ser receptivos a la prisa de los demás. Hemos de aprender, también, a mostrar cortesía a nuestra prisa.

### Llamadas emitidas

Cuando decidimos hacer una llamada, nos tenemos que asegurar cuál es nuestro objetivo, qué queremos decir, que datos precisamos y de que el teléfono es el mejor medio para conseguirlo. Es necesario hacerlo por costumbre, para superar la tendencia a realizar llamadas de una manera compulsiva.

- Organicémonos: agrupémoslas
- Escojamos el mejor momento
- Recojamos toda la información y/o documentación necesaria antes de iniciarlas.

Para evitar posteriores situaciones incómodas:

- Prepararlas. Anotar anteriormente lo que se desea comunicar o preguntar
- Establecer un resumen. Anotar las cifras, las fechas, los temas acordados.

### **Llamadas recibidas**

Nosotros somos quien hemos de decidir si atendemos la llamada o no.

- Hemos de establecer filtros adecuados, que puedan resolver sin nuestra intervención, nuestras llamadas.
- Periodos preferentes. Todos tenemos momentos en los cuales nos va mejor. Nuestros interlocutores nos agradecerán saber cuando los podremos atender mejor.

En todo caso, las personas que ha de hacer de filtro tendrán que tener instrucciones específicas. No podemos esperar la iniciativa de los demás para que tomen las decisiones que deseamos, sin haber dado la información necesaria.

### **Crisis, incendios, urgencias**

Cuando estalla una crisis es preciso:

- Tomárselo con calma
- Relajarse antes de abandonar el problema
- Mantener a la vista los objetivos
- Conservar el sentido de la rentabilidad
- Analizar su aparición
- Buscar la solución definitiva

Una crisis puede ofrecer oportunidades:

- Estudiar nuevas ideas
- Introducir nuevas mejoras
- Establecer cambios. La nueva situación puede ser que los facilite.

## **Actividades**

1. Analice cuáles son los sabotadores de tu tiempo.

2. ¿Cuáles serían los hábitos necesarios a cambiar en su caso?

3. Analice si los sabotajes son una excusa o una justificación personal.

## CUESTIONARIO DE LOS SABOTAJES A NUESTRO TIEMPO

- . En la primera columna señale con una cruz los sabotadores que para usted son importantes
- . En la segunda columna, aquellos que entre los importantes le afectan personalmente
- . En la tercera columna de un orden de importancia de mayor a menos a los sabotadores marcados con dos cruces

Compañeros habladores			
Aplazamientos			
Dejar tareas sin terminar			
Falta de objetivos			
Interrupciones telefónicas			
Interrupciones inesperadas			
Reuniones innecesarias			
Visitas imprevistas			
Jefe anárquico			
Necesidad constante de consultar a los colaboradores			
Falta de dedicación a la formación del equipo			
Hipervigilancia			
Falta de prioridades			
Falta de autodisciplina			
Dirección por sorpresa/crisis			
Falta de objetivos			
Delegación insuficiente			
Preocupación por el detalle			
Querer hacer muchas cosas al mismo tiempo			
Ser poco realista en el cálculo del tiempo			
Impuntualidad en las citas			
Indecisión			
Falta de comunicación			
Falta de orden del día en las reuniones			
Instrucciones confusas			
Incapacidad para decir no			
Falta de seguimiento en las delegaciones			
Indisciplina de grupo			
Escritorio desordenado			
Los colaboradores no saben cuando pueden consultar			
Falta de concentración			
Falta de asignación de tareas			
Ausencia de tiempo para uno mismo			
Temor a tomar decisiones			

## EL CONTROL DEL TIEMPO

---

En el mundo hay tres clases de personas:

- Las que hacen que las cosas pasen
- Las que miran como pasan las cosas
- Las que se preguntan: ¿qué ha pasado?

R. Kennedy

Las personas organizamos nuestro tiempo en función de lo que tenemos que hacer, pero también según nuestra personalidad. Así hay personas que son muy eficaces cuando lo tienen todo muy bien controlado, y se desorientan cuando han de improvisar. Hay personas que no son eficaces cuando se les marca una pauta a seguir y en cambio funcionan perfectamente cuando pueden seguir su propio ritmo.

Independientemente de cómo seamos hemos de tener claras las siguientes pautas de actuación:

**¿QUÉ?**  
**¿CÓMO?**  
**¿CUÁNDO?**

**¿Qué?** La acción que hemos de desarrollar. Tenemos tres sistemas de lectura:

1. Se lo que tengo que hacer
2. Se lo que podría hacer
3. Se lo que me gustaría o me apetecería hacer

**¿Cómo?** Las cosas se pueden hacer de muchas formas. Encontramos tres tipologías:

1. Cómo se tiene que hacer
2. Cómo se podría hacer
3. Cómo me gustaría hacerlo

**¿Cuándo?** Tiempo y momentos, inmediatamente, en el futuro o condicional, pero también:

1. Cuándo lo tengo que hacer
2. Cuándo creo que lo podría hacer
3. Cuándo me gustaría hacerlo

El objetivo del curso es mejorar la **Gestión De Nuestro Tiempo** y por tanto adquirir nuevas técnicas. Las técnicas esenciales son:

- Planificación
- Organización
- Priorización
- Toma de decisiones
- Comunicación
- Delegación
- Fijación de objetivos
- Gestión del entorno
- Control del estrés
- Autogestión

**Para realizar el cambio en nuestros hábitos tendremos que superar ciertas resistencias que se conocen con el nombre de *drivers*, frenadores o impulsores del esfuerzo.**

Los drivers son creencias que se han interiorizado en el proceso de socialización, son órdenes para satisfacer demandas externas:

- Date prisa. Precipitación para autojustificarse.
- Sé perfecto. Puede llevar a la parálisis por el análisis.
- Sé educado. Incapacidad de decir no.
- Sé fuerte. Abarcar demasiado.
- Trabaja. Caer en la trampa de la sobreactividad.
- Ten cuidado. No hacer nada.

Cuando podemos relacionar los sabotajes externos y nuestros propios *drivers* internos podremos hacer frente a la gestión de nuestro tiempo.

Necesitamos tener un lugar, perfectamente organizado, donde registrar aquellas tareas o acciones que queremos hacer o nos hemos comprometido a realizar.

Las acciones que tenemos que hacer serían aquellas tareas que dependen de nosotros. Los compromisos son tareas que tienen fijada una fecha i/o un horario para su realización.



# EL PLAN ESTRATÉGICO PERSONAL. LA PLANIFICACIÓN

---

## Planificación:

- Actuar por anticipación
- Decidir preparar el futuro
- No limitarse a responder a las cosas que ya han sucedido
- Establecer previsiones sobre actividades y sus plazos

## PREPARAR QUE PASE LO QUE QUEREMOS QUE SUCEDA

Encontrar el tiempo para planificar implica una paradoja:

**NO PLANIFICO PORQUÉ NO TENGO TIEMPO,**

pero,

**NO TENDRÉ TIEMPO HASTA QUE NO PLANIFIQUE**

El hábito es la esencia de la planificación. Con el fin de que sea rentable y eficaz, planificar se ha de convertir en una rutina. Sin desarrollar este hábito, tendremos dificultades para encontrar tiempo para planificar.

Planificar supone decidir qué se tiene que hacer para conseguir un objetivo específico. No es necesario preocuparse por temas rutinarios, sino por aquellos que sean significativos. Tenemos que vigilar los objetivos a largo plazo. Tenemos que decidir:

- ¿Qué actividades se tienen que desarrollar para conseguir los objetivos?
- ¿Qué fecha máxima se tiene que asignar a cada actividad o objetivo parcial?

Las personas que tienen objetivos pertenecen al grupo de las que hacen que ocurran cosas. Los objetivos tienen que reunir 5 cualidades:

- Con fecha de cumplimiento. Compromiso interno y externo.
- Relevantes. Importantes para el conjunto del sistema.

- Específicos. Concretos, breves, claros y concisos.
- Medibles. Cuantificables susceptibles de valoración objetiva.
- Alcanzables. Que incorporen un reto realista.

La mayoría de las personas son bastante optimistas y poco realistas sobre lo que son capaces de hacer en un periodo dado de tiempo.

### **Programación:**

Planificar implica decidir qué se tiene que hacer y cuándo hay que terminar. Programar es decidir cuando hacerlo y que recursos se necesitan. El tiempo pasa de ser considerado solamente en su aspecto de plazo a participar seriamente en su calidad del recurso.

La definición de los objetivos a largo plazo escritos y la determinación de prioridades es la base de la programación. Las actividades a realizar tienen por objetivo conseguir los objetivos intermedios. Es preciso centrarse en objetivos, no en actividades.

## **LO QUE CUENTA NO ES LO QUE SE HACE, SINO LOS RESULTADOS**

El caso más habitual de programación es la agenda diaria. Pero a menudo, de las 1001 cosas que tenemos que hacer no se cumplen. Este fracaso puede provocar la tentación de abandonar la programación.

La razón de este fracaso, sobre todo, se debe a que las previsiones establecidas son demasiado optimistas, ya que:

- Se programan por jornada más tareas de las que somos capaces de resolver en ella.
- Se olvidan los imprevistos y las interrupciones que inevitablemente tendrán lugar.
- La previsión de las tareas que se han realizado requieren más tiempo y en realidad el tiempo que disponíamos para ellas será de un orden bastante inferior.

Antes de alterar un programa para atender un imprevisto, es necesario pararse un momento y preguntarse:

### **¿LO QUE TENGO QUE HACER ES MÁS IMPORTANTE QUE LO QUE HE PROGRAMADO?**

Si es este caso, tenemos que aceptar el imprevisto, ya que utilizar correctamente el tiempo significa invertirlo de la mejor forma posible; sino es así, déjalo para más tarde.

## **APRENDER A DECIR NO ACOSTUMBRA A DAR BUENOS RESULTADOS**

Es necesario mantener el hábito de preguntarse:

### **¿ESTA ES LA MEJOR FORMA DE UTILIZAR LOS PRÓXIMOS MINUTOS?**

El primer riesgo que se tiene que evitar es iniciar la jornada a la defensiva, resolviendo los problemas que se vayan presentando, ya que esto nos hará perder de vista los objetivos propuestos.

La solución es iniciar la jornada con el programa a la vista, según la agenda establecida el día anterior. Es la forma de empezar con plena libertad: siendo uno mismo, y no las circunstancias externas, quienes marquen el camino y la actividad.

El inicio de la jornada tendría que estar marcado por la eficacia en abordar un asunto importante y el éxito de conseguirlo. Este éxito inicial nos reforzará para el resto de la jornada.

Si se dan nuevas informaciones tenemos que modificar nuestra programación, la decisión de cambiar de programa por otro tema, tiene que ser **la nueva mejor decisión**, tomada ahora, a la luz de la información que tenemos, y no tiene que ser **un cambio de parecer meramente impulsivo**.

Es muy correcto alterar el orden de las actividades programadas cuando actitudes o situaciones personales no sean las adecuadas. Como un bajo rendimiento personal por estrés o cansancio.

Alternando relajación y un determinado grado de tensión de trabajo se puede conquistar un mayor rendimiento global con un mínimo esfuerzo. Tenemos que utilizar el estrés positivo.

En cualquier caso, tendremos presente como guía de las actividades a realizar durante la jornada, **conseguir los objetivos previstos**. Esta es la meta, y las actividades son el medio.

## Claves para programar mi tiempo

- Programar primero lo más importante
- Asignar a cada actividad el tiempo que sea preciso, pero no más de lo necesario
- Programar mi tiempo, que es un recurso escaso, y no mis actividades
- Programar mi jornada alrededor de los asuntos más importantes
- Agrupo las acciones y temas relacionados siempre y cuando sea posible
- Reservar una hora tranquila para disponer de un periodo de tiempo sin interrupciones para dedicarme a las tareas más importantes, o para mi propia planificación.
- Tratar de coordinar en lo posible el programa a mis ciclos corporales.
- Prevenir utilizar productivamente mis tiempos de espera (leyendo, pensando, tomando notas, observando,...)
- Programar todas las actividades necesaria, las que dejo para cuando tenga tiempo, ya que sino se quedarán sin hacer.
- Incluir diariamente tiempo para pensar y para desarrollarme personalmente.

## Plan Estratégico Personal (PEP)

Fecha	Objetivos profesionales Objetivos personales	1er T	2º T	3er T	4º T
Producto					
Mercado					
Ventas					
Finanzas					
Producción					
R.R.H.H.					
Promoción					
Proyectos					
Economía					
Negocios					
Familia					
Hogar					
Pensiones					
Formación					
Salud					
Deportes					
Aficiones					
Vacaciones					
Realización					
Realización					

El PEP és el lugar físico donde se concretan los objetivos estratégicos y donde se hace el seguimiento de los mismos.

Unificar en el mismo espacio los objetivos profesionales y personales permite equilibrar nuestro tiempo laboral y personal. La aparición de patologías como la adicción al trabajo o el estrés crónico está concienciando a las empresas más avanzadas a buscar un equilibrio entre la realización profesional y personal.

Antes de realizar el PEP, deberíamos tener en cuenta:

- Planificar es traer el futuro al presente para actuar sobre él ahora.
- Planificar no es hacer presupuestos. Éstos se establecen a partir de datos conocidos y se proyectan hacia el futuro.
- En la Planificación hay un reto, conseguir alcanzar, a partir de situaciones dadas, objetivos desafiantes.

## APROVECHAR EL TIEMPO

---

Acostumbramos a ser muy críticos a la hora de valorar como los demás utilizan su tiempo. ¿Quién no ha pensado que su hijo, su compañero de trabajo, su pareja, no perdían el tiempo?

Pero, y nosotros ¿no tenemos a veces la sensación de estar perdiendo el tiempo?

La posibilidad de escoger que hacemos con nuestro tiempo nos libera y da sentido a su decurso. En teoría, las actividades que estamos haciendo deberían estar orientadas hacia los objetivos, pero en algunas ocasiones no es así. Cualquier actividad que no nos acerque a un objetivo nos hará sentir que estamos perdiendo el tiempo.

Podemos observar a lo largo del día que actividades hacemos. ¿Qué pasaría si no lo hubiera hecho? ¿Podría evitarse? ¿Podría modificarse o combinarse con otras? ¿Le podríamos dedicar menos tiempo sin disminuir su cualidad? ¿Tendríamos de dedicarle más tiempo? Realmente, ¿En qué malgastamos diariamente el tiempo?

Cuando llevamos un registro diario del tiempo, podemos descubrir que quizás estamos utilizando nuestro tiempo de una forma distinta a la que suponíamos.

Utilizar mejor el tiempo significará, sin duda, tener que cambiar algunos hábitos inadecuados.

En una sociedad como la nuestra, en la que disponemos de muchos elementos de distracción, la pérdida de tiempo es un hecho palpable. Para no perder tiempo no tenemos suficiente con el reloj, tenemos que estar motivados.

## Cómo rentabilizar el tiempo de espera

Tendremos controlado el tiempo de espera que estará previsto:

- Al utilizar el transporte público.
- Haciendo cola para comprar, para sacar una entrada, para poner gasolina, etc.
- Mientras esperamos que el médico nos atienda.
- Llegando antes de que llegue una cita.
- Cuando nuestros hijos realizan alguna actividad extraescolar.
- A la peluquería, barbería, esteticien, etc.

- Cuando nos dicen que nos esperemos un momento
- Haciendo caravana.
- Mientras el baño está ocupado por otra persona

Y un largo etcétera más. Son situaciones que pueden ser vividas como pérdida de tiempo si no las aprovechamos como tiempo. Estos momentos son nuestros y forman parte de nuestra vida. Si los utilizamos de una manera negativa (quejándonos, impacientándonos, angustiándonos) realmente estaremos perdiendo el tiempo. Estas actitudes negativas no cambian la realidad que está sucediendo. Si de una forma positiva aprendo a dar un sentido a estos espacios de tiempo no habrá ninguna pérdida de tiempo.

Hay tiempo que sirve para conseguir objetivos externos a uno mismo y hay tiempo que sirve para conseguir objetivos internos. Un objetivo interno podría ser: quiero estar en armonía conmigo mismo. Que ilusión tener un momento para no hacer nada, etc.

Hay muchas razones que se convierten en causas de pérdida de tiempo en nuestra vida cotidiana:

1. Incumplimiento de promesas o acuerdos. Es necesario asegurarse los pactos por escrito.
2. Dificultades para decir NO. Cuando una cosa no nos interesa, hemos de ser claros y rotundos.
3. Dificultades en delegar. Hay muchas cosas que pueden hacer los demás.
4. Querer hacer muchas cosas a la vez. Primero haremos una cosa y después otra.
5. Falta de control. Es necesario delegar y hacer una cosa detrás de otra.
6. Dificultades en tomar una decisión. Decidir no decidir también es una decisión.
7. Falta de anticipación. Paramos un momento y reflexionamos antes de empezar otra cosa de forma precipitada.
8. Falta de organización. Es necesario planificar las cosas.
9. No saber escuchar. Si escuchamos no tendremos que pararnos para volver a preguntar.
10. Dificultad en escoger las prioridades. Escoger las acciones prioritarias para llevar a cabo un proyecto.

Para desplazarnos por la ciudad, es necesaria una cierta organización:

1. Disponer de una guía de la ciudad actualizada, y de un plano de las líneas de transporte público también actualizado.
2. Utilizar siempre que nos sea posible el transporte público.
3. Si vamos con nuestro automóvil, pensar antes la ruta y llevar cambio si se ha de utilizar un parking.

Muchas son las malas gestiones de nuestro tiempo que pueden ocasionar su pérdida. Afortunadamente tenemos la tendencia a considerar las pérdidas de tiempo como aquellas situaciones que no dependen de nosotros, de esta forma nosotros no somos responsables. Es necesario analizar situaciones que si son de nuestra responsabilidad. Y de las que no dependen de nosotros, sacarle el máximo partido.

La característica más importante de la persona que sabe administrar su tiempo de una manera inteligente es:

**PROGRAMARSE DE FORMA QUE CONSIGA  
EL MÁXIMO RENDIMIENTO Y EFICACIA CON  
EL MÍNIMO ESFUERZO Y  
EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE**

**¿Cómo se puede conseguir?**

1. Establecer metas, objetivos y prioridades mediante una detallada planificación.
2. Tener un grado de motivación para llevar a cabo la tarea iniciada.
3. Gestionar el propio trabajo y controlar frecuentemente los resultados obtenidos.
4. Aprovechar la experiencia de otras personas.
5. Poner ilusión, verdadera pasión, para convertir la obligación en placer.

**¿Cómo son los objetivos bien estructurados?**

1. Pocos, pero importantes, valiosos y ambiciosos.



2. Claros y concretos. Han de estar bien especificados: qué, cuando, cuanto, donde, con qué medios, y saber con qué finalidad se pretende conseguir esto o aquello.
3. Asequibles y a la vez difíciles. Un cierto nivel de dificultad incrementa la motivación.
4. Perfectamente compatibles y acordes con los gustos, medios, posibilidades e inquietudes.
5. Especificados por escrito y visibles, para ser recordados.
6. Medidos por plazos, para que día a día se pueda hacer un seguimiento estricto y poder controlar la mayor o menor eficacia de la propia actividad.
7. Integrales, coordinados y compatibles, es decir, que cubran todas las áreas de la vida personal, familiar, profesional y social y sean específicos para estas áreas, pero en perfecta coordinación y compatibilidad.

Ahora es buen momento para marcarse este objetivo “estrella”, tan importante para usted. Observe cuales son los obstáculos que le apartan y no le permiten conseguirlo y establezca un plan de actuación, poniendo una fecha límite.

### **Hábitos negativos que hacen imposible el éxito:**

1. Comenzar el trabajo o actividad sin haber establecido un plan concreto de acción a corto, medio y largo plazo.
2. No diferenciar entre urgente e importante, dejando para más tarde asuntos de absoluta prioridad, malgastando el tiempo en los de menor relieve.
3. Repartir el tiempo disponible de manera poco racional y hasta de manera inconsciente, o sencillamente, no tener planificado el tiempo.
4. Tratar de hacerlo todo a la vez, deprisa y cuanto antes y no haber dedicado el tiempo necesario en cada asunto.
5. Trabajar hasta un límite de las fuerzas, asquearse, “quemarse”...no tener sentido de la medida.
6. Incapacidad para eliminar y controlar las interrupciones e incapacidad para averiguar si se mantienen los niveles de eficacia establecidos.
7. Habituarse a los aplazamientos y dejarlo todo para más tarde, para otro momento.
8. Mostrarse incapaz para cambiar los hábitos negativos.
9. Seguir trabajando con métodos, formas y actitudes ineficaces, aunque se hayan obtenido resultados negativos.
10. No atreverse a correr riesgos.

OBJETIVOS	
<b>Objetivo:</b> ..... ..... .....	
<b>Obstáculos y problemas que me alejan del objetivo:</b> ..... ..... .....	
<b>Plan de acción para solucionar problemas</b>	<b>Fecha límite</b>
<b>Problema 1</b> .....	.....
<b>Problema 2</b> .....	.....
<b>Problema 3</b> .....	.....

## Actividades

1. ¿Qué razones hacen que pierda el tiempo y son de mi responsabilidad?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Qué estrategias puedo utilizar cuando la pérdida de tiempo depende de otras personas? ¿Cómo se siente cuando pierdo el tiempo? ¿En qué situaciones de pérdida de tiempo de los demás se altera?

### 3. Análisis de las actividades que nos pueden hacer perder el tiempo:

#### En casa:

- No establecer criterios a la hora de efectuar la limpieza, realizando acciones inacabadas y desordenadas.
- Empezar a cocinar sin haber revisado con anterioridad la nevera o el almacén.
- No utilizar los medios tecnológicos que están a mi alcance.
- Buscando las herramientas adecuadas para cada uno de los procesos domésticos.
- Delante del espejo, probando vestidos.
- Buscando cosas desordenadas.

#### Tiempo de ocio:

- Realizando actividades sin ningún orden
- Alargando más allá de lo establecido las actividades programadas.
- Viendo la TV sin ningún criterio.
- No seleccionando las lecturas.
- No sabiendo escoger un tiempo de ocio.
- Dejando una actividad para empezar otra, no acabando ninguna.

#### Al programar el día:

- Ejecutando acciones sin haberlas programado
- Entreteniéndose en tareas programadas más tiempo del necesario.

#### En los desplazamientos:

- No concretándose en el sistema de transporte.
- No sabiendo cual es la ruta a seguir.
- Buscando el lugar de destino
- Volviendo al origen a causa de los olvidos.
- Efectuando acciones no programadas como compras, etc.

#### En las reuniones:

- No concretándose al tema central de las mismas.
- Divagando con comentarios excesivos sobre temas irrelevantes.
- Después de la reunión, intentando, por la falta de anotaciones, recordar los puntos acordados para futuras acciones.
- Alargándolas más tiempo del necesario.

#### Al hablar por teléfono :

- Buscando el número.
- Pensando en los temas que he de abordar.
- En lo preliminares de la conversación.
- A la hora de terminar la conversación.

## CLAVES PARA ORGANIZAR EL DÍA

---

Planificar quiere decir, decidir qué se tiene que hacer y cuándo se tiene que terminar. Programar quiere decir, decidir cuándo se tiene que hacer y qué recursos necesitamos. El tiempo es un recurso. El caso más habitual de programación es la agenda diaria. Pero difícilmente se cumplen las mil y una cosas que están anotadas. Este fracaso, provocará la tentación de abandonar la programación.

Esto nos pasa por dos motivos:

- Programamos para un día más cosas de las que podemos realizar.
- Nos olvidamos de los imprevistos que aparecerán.

Por tanto:

### **TENEMOS QUE ASIGNAR UN TIEMPO REALISTA A LAS ACTIVIDADES QUE HEMOS DECIDIDO HACER PARA CONSEGUIR NUESTROS OBJETIVOS**

Para programar la jornada podemos tener en cuenta los siguientes factores:

1. Centrarnos en los objetivos. Escoger los que queramos conseguir ese día.
2. Comunicarlo a aquellas personas de nuestro entorno que puedan ayudarnos. Planificar su ayuda.
3. Empezar por aquello que consideramos más importante.
4. Programar el resto de la jornada a su alrededor
5. Dejar libre no menos del 50 o 75% del tiempo para imprevistos y interrupciones.
6. Anotar los datos necesarios para realizar cada actividad.
7. Agrupar siempre que nos sea posible, los asuntos análogos o relacionados entre sí
8. Asignar a cada actividad un tiempo suficiente, pero no excesivo.

9. Programar una hora tranquila para asuntos importantes que requieran tiempo sin interrupciones.
10. Coger periodos largos de tiempo para tareas importantes que lo requieran
11. Tendremos en cuenta nuestros ritmos y necesidades corporales
12. Programaremos los asuntos delicados en periodos donde estemos más seguros y tengamos más energía
13. Programaremos cada día un tiempo para pensar, para lecturas profesionales, para ocio, para las relaciones afectivas, para tener cuidado de nuestro cuerpo.
14. Analizaremos las prioridades con nuestros subordinados o colaboradores. Pediremos su opinión.

### **A lo largo de la jornada**

1. Seguiremos el programa previsto.
2. Sustituiremos la actividad programada solamente cuando nos surja otra de más importante o interesante. Es decir, tomando una decisión consciente, y no de una manera compulsiva.
3. Actuaremos con el fin de conseguir nuestros objetivos y no reaccionaremos delante de los acontecimientos.
4. Atenderemos oportunidades tanto de tiempo como resolviendo problemas.
5. Concentrémonos en una cosa cada vez.
6. Acabaremos y resolveremos asuntos, esto es lo que cuenta.
7. Haremos productivos los tiempos de espera y de desplazamiento.
8. Pediremos ayuda a los colaboradores.
9. Utilizaremos aquella tecnología que nos permita ser más eficaces.
10. Desarrollaremos, formaremos y motivaremos a los miembros de nuestro equipo. Delegaremos.
11. Tendremos en cuenta nuestra agenda diaria.

## EL TIEMPO Y EL TRABAJO

---

### Las reuniones

Cualquier reunión es cara, comparativamente con otros medios, en función del gasto del tiempo de los asistentes. O como mínimo el del propio. Acostumbran a ser fuente de frustración por la sensación de tiempo perdido de los que asisten. Si es necesario convocarla, pocas veces se justifica que dure más de una hora o que participen demasiadas personas.

Solamente se ha de convocar cuando haya un OBJETIVO que justifique y se sea capaz de proponerlo en una hoja por escrito, con tiempo suficiente para prepararse.

En las reuniones se pueden resolver problemas simples. Si el problema es más complejo será necesario dividirlo.

Es conveniente:

- Llevar la sesión adecuadamente preparada
- Que empiece a la hora prevista
- Se eviten interrupciones
- Mantenerse en el objetivo que se quiere conseguir
- Resumir las conclusiones
- Que se acabe a la hora prevista
- Que se levante el acta. Es un registro de los acuerdos, no es un relato de la sesión.

### **Las reuniones son necesarias pero con una condición: QUE PRODUZCAN RESULTADOS**

Elaborar el Plan de Reuniones evita los problemas tradicionales que acompañan a las reuniones.

Una reunión tiene tres fases:

- Preparación
- Realización
- Seguimiento y evaluación

## Preparación

- Definir el tema central u objetivo. Definir claramente que se pretende de la reunión y no apartarse de él. Descomponer el tema central en una lista de objetivos en relación al tema. Utilizar verbos en infinitivo, que inciten a la acción (decidir, elegir, informar, aprobar, etc.). Establecer prioridades.
- Buscar la forma más sencilla o económica de lograr los mismos objetivos. Ver si alguno de los temas a tratar puede solucionarse sin necesidad de hacer participar a todo el grupo.
- Nombrar a las personas que deben asistir. En cada tema (por orden de importancia) relacionar las personas que son necesarias en algunos asuntos u opcionales, quedando a su criterio la decisión de su permanencia.
- Relacionar la información que hay que preparar. Poner por escrito la documentación que es necesaria para tratar cada asunto. Especificando el tiempo aproximado para tratar cada asunto.
- Comunicar a todos la hora de inicio y finalización y lugar de la reunión. Informar a todos de la Agenda de la reunión en orden secuencial, cada uno de los temas a tratar. Deberá hacerse llegar a cada convocado con suficiente antelación, para que conozcan la documentación necesaria, las referencias y las prioridades.

## Realización

- Empezar y acabar en el tiempo previsto
- Confirmar que está presente quien debe estar
- Confirmar que todos conocen los objetivos y la agenda de la reunión
- Facilitar el consenso
- Permitir que todos los participantes aporten ideas
- Hacer que todas las decisiones sean resumidas y anotadas (Acta) con las prioridades, responsables y fecha límite de ejecución.

## Seguimiento y evaluación

- Evaluar la reunión realizada. Anotar puntos fuertes, aquellos por los que nos debemos felicitar. Anotar los puntos débiles, que no deben volver a repetirse en la próxima reunión.
- Fijar fecha y hora de la próxima reunión.
- Dar a todos los asistentes copia del acta. Ayuda a los asistentes a comprometerse con sus acciones y fecha límite.
- Acometer las acciones acordadas. Controlar la ejecución de los temas. Terminar antes de la fecha límite. Cada responsable deberá trasladar a su agenda personal las tareas asumidas, las fechas límites para terminarlas y los soportes de esas tareas. El coordinador de la reunión controlará en su agenda las fechas y el recordatorio de las tareas asignadas a otros.

En el caso de ser el convocado a la reunión puedo mejorar la reunión sí:

- Pido que me envíen la convocatoria y la agenda con la necesaria antelación
- Sugerir no participar o hacerlo parcialmente, siempre que nuestra asistencia no sea imprescindible o nuestra aportación pueda hacerse por otros medios.
- Preparar toda la documentación que pueda ser necesaria para tratar los temas
- Respetar los horarios. Centrarme en los temas. Ser conciso. No divagar. Ser positivo y proactivo. Qué todas mis intervenciones estén encaminadas al objetivo.
- Anotar en mi agenda los compromisos asumidos y la fecha de la próxima reunión.
- Terminar las tareas asumidas antes de la fecha límite.

**Siempre que exista una alternativa,  
renunciar a convocar una reunión.**

**Procurar que asista el menor  
número razonable de personas.**



## **Burocracia**

Resulta inevitable. Es conveniente controlarlo. Tengamos en cuenta algunas premisas:

- Procesar la información de forma ágil, rápida y eficaz.
- En el escritorio se procesa la información, no se almacena.
- Cada papel se tendría que manipular una sola vez. Es necesario tomar una decisión cuando lo leemos.
- No pidas lo que no necesites, no guardes todo lo que llega.
- La papelera es la herramienta de los ganadores.
- Sólo podemos trabajar un tema a la vez.
- Sobre el escritorio solo es necesario lo que estamos trabajando en ese momento.
- Los cajones son para aquello que se utiliza con frecuencia.

## **Delegar**

Lo más eficaz no es hacer las cosas uno mismo, sino conseguir objetivos mediante el trabajo en equipo, con los demás. Tenemos que delegar siempre que nos sea posible. Las condiciones para que la delegación funcione:

- Precisar los objetivos a conseguir.
- Definir las responsabilidades que asume la persona delegada.
- Delimitar la autoridad y las atribuciones.
- Facilitar los medios necesarios.
- Comunicarlo a terceras personas relacionadas con el proceso.
- Establecer los controles oportunos.
- Conceder el derecho a equivocarse

## **Metas**

- Tienen que ser personales
- Con objetivos a largo, medio y corto término

## **Objetivos**

- Específicos, claros, precisos
- Con fecha
- Difíciles, pero realizables
- Compatibles entre sí
- Por escrito

## **Crisis**

- Es conveniente que esté atento a lo importante, no se deje llevar por las cosas que sólo son urgentes.
- No lo deje para mañana y evitará muchas crisis
- Tómese el tiempo suficiente para hacerlo bien a la primera; así no tendrá que repetirlo.

## **El decálogo de la utilización del tiempo**

- Decidir donde querer llegar
- Planificar las actividades
- Asignar a cada actividad solo el tiempo justo
- Empezar por aquello que sea más importante
- Seguir su programación
- Hacerlo ahora
- Concentrarse en un solo asunto
- Acabar lo que ha empezado
- Hacer el mejor uso de su próximo minuto
- Buscar tiempo para sí mismo

## **PLAN DE ACCIÓN**

**RECUERDE: LAS COSAS NO SUCEDEN SOLAS.  
ALGUIEN TIENE QUE HACER QUE PASEN,  
Y TIENE QUE SER USTED**

**HAGA UN PLAN**

**¡AHORA!**

**DECIDA LO QUE QUIERE CAMBIAR**

**FÍJESE TRES OBJETIVOS DE MEJORA  
EN RELACIÓN CON LA UTILIZACIÓN DE TU TIEMPO**

**TOME LAS DECISIONES OPORTUNAS PARA CONSEGUIRLO**

**ESTABLEZCA LOS MEDIOS Y LAS ACTIVIDADES NECESARIAS  
POR ESCRITO**

**COMPROMÉTASE CONSIGO MISMO**

**SEA ESTRICTO PARA ADQUIRIR EL HÁBITO**

**ES RESPONSABLE DE SU TIEMPO**

## Actividades

1. ¿Qué cosas se tienen que delegar? ¿Qué le impide delegar?
2. ¿Cómo puede mejorar las situaciones de crisis?
3. ¿Qué tiene que hacer para utilizar su escritorio de una manera más eficaz?
4. ¿Cuáles son los errores que acostumbra a cometer en las reuniones que convoca o le convocan?

**TEST DE REUNIONES**

		Nunca	A veces	Siempre
1	Cuando participa en una reunión ¿tiene claros los objetivos de la misma?	0	1	2
2	¿Queda claro quien tiene que asistir y que hay que llevar para cada objetivo?	0	1	2
3	¿Conocen todos la agenda de la reunión?	0	1	2
4	¿Saben todos la fecha, la hora y el lugar?	0	1	2
5	¿Se plantea si hay formas alternativas, mejores que convocar la reunión?	0	1	2
6	¿Asisten todos puntualmente?	0	1	2
7	¿Se inicia a la hora prevista?	0	1	2
8	¿Termina a la hora programada?	0	1	2
9	¿Es adecuada la agenda a los objetivos?	0	1	2
10	¿Se respeta la agenda de la reunión?	0	1	2
11	¿Se permiten móviles, salidas o interrupciones?	0	1	2
12	¿Se charla sobre temas ajenos a la reunión?	0	1	2
13	¿Vuelven a su trabajo los participantes cuya asistencia no es necesaria?	0	1	2
14	¿Se facilitan los acuerdos?	0	1	2
15	¿Se concretan todas las decisiones acordadas?	0	1	2
16	¿Se levanta acta de lo acordado?	0	1	2
17	¿Reciben todos los asistentes copia del acta?	0	1	2
18	¿Se fijan responsabilidades para ejecutar lo acordado?	0	1	2
19	¿Se establece quien controlará lo acordado?	0	1	2
20	¿Se establece cómo se controlará lo acordado?	0	1	2
21	¿Se establece cuando se controlará lo acordado?	0	1	2
22	¿Se evalúan los puntos fuertes de la reunión?	0	1	2
23	¿Se evalúan los puntos débiles de la reunión?	0	1	2
24	¿Se establece la fecha y hora de la próxima reunión?	0	1	2
25	¿Tiene un plan de reuniones para cumplir los puntos anteriores?	0	1	2

. Rodee con un círculo la puntuación que merezca cada pregunta y sume todas las respuestas.

. Si obtiene menos de 30 puntos sería necesario revisar su plan de reuniones.

## TEST DE DELEGACIÓN

		Nunca	A veces	Siempre	Comentarios
1	¿Consulta con sus empleados antes de marcar los objetivos?	0	1	2	
2	¿Les pide su opinión cuando hay cambios que les pueden afectar?	0	1	3	
3	¿Tienen sus empleados claramente definidas sus funciones?	0	1	3	
4	¿Tienen sus empleados claramente definidas sus atribuciones?	0	1	3	
5	¿Hay algún asunto que no puedan realizar si usted está ausente?	3	1	0	
6	¿Encuentra natural que le consulten todos durante la jornada laboral?	3	1	0	
7	¿Evalúa a sus empleados en función de los resultados?	0	1	3	
8	¿Están establecidos incentivos en función del desempeño?	0	1	3	
9	¿Delegan sus colaboradores en otros de nivel inferior?	0	1	3	
10	¿Se ha visto obligado a desautorizar a algún colaborador recientemente?	2	1	0	
11	¿Cree que las responsabilidades y las atribuciones están equilibradas?	0	1	3	
12	¿Los empleados de nivel más bajo actúan por iniciativa propia?	0	2	3	
13	¿Puede ausentarse más de una semana sin preocupaciones?	0	1	3	
14	¿Habitualmente se lleva trabajo a casa?	3	1	0	
15	¿Está claro quien le sustituye o le sucede eventualmente?	0	1	3	
16	¿Conoce alguien su agenda y puede establecer alguna de sus citas?	0	1	3	
17	¿Revisa con frecuencia las tareas delegadas?	2	1	0	
18	¿Tiene alguna pauta o documento donde dejar claro lo delegado?	0	1	3	
19	¿Queda clara la tarea, el responsable y la fecha límite de lo delegado?	0	0	3	
20	¿Controla lo delegado en la fecha marcada para ello?	0	1	3	
21	¿Delega tareas rutinarias y repetitivas?	0	1	3	
22	¿Delega tareas para incrementar el nivel de experiencia de la persona elegida?	0	1	3	
23	¿Delega tareas para incrementar el nivel de confianza de la persona elegida?	0	1	3	
24	¿Delega tareas para incrementar el nivel de motivación de la persona elegida?	0	1	3	
25	¿Delega cuando tiene un exceso de trabajo?	3	0	3	
26	¿Delega las tareas en una sola persona?	3	1	0	
27	¿Delega siempre en la persona más dispuesta?	3	1	0	
28	¿Describe las tareas delegadas?	0	0	3	
29	¿Confirma que la tarea sea entendida?	0	1	3	
30	¿Confirma el compromiso en la fecha de finalización?	0	1	3	
31	¿Felicita en privado cuando se ha terminado el trabajo satisfactoriamente?	3	0	0	
32	¿Comenta en público las críticas a la persona delegada?	3	0	0	

. Rodee con un círculo la puntuación que merezca cada pregunta y sume todas las respuestas. A partir de 50 puntos el resultado es positivo.

## EL PRECIO DEL ÉXITO

---

La autodisciplina es básica y esencial para tener una vida llena de éxitos. ¿Ha que nos referimos cuando hablamos de autodisciplina?. Hablamos de una habilidad compuesta por diversos aspectos:

- Sensación de control percibido por uno mismo
- Dominio de nuestras emociones
- Dominio sobre nuestras reacciones

Cuando una persona tiene claro el objetivo que quiere conseguir, seguro que deberá establecer prioridades. Tendrá que pagar un precio, el precio de escoger en cada momento que debe hacer primero. A menudo nos podemos encontrar que de entrada haríamos una cosa de buen grado, pero sería contraria al objetivo que nos hemos marcado y por ello si queremos el éxito tendremos que escoger y hacer primero lo que nos acerque al éxito.

El éxito siempre es un proceso de avance que comienza en un punto, se dirige hacia un lugar en concreto y finalmente se consigue. Es un proceso dinámico de:

- cambio
- crecimiento
- desarrollo
- progreso
- conseguir la meta propuesta.

Este proceso nos ha de aportar:

**LLEGAR A SER LO QUE ME HE PROPUESTO  
Y  
HACER QUE MI VIDA SEA LO QUE YO HE DECIDIDO**

¿Qué significa el verdadero éxito en la vida? El éxito verdadero es aquel que está basado en:

- el respeto por un mismo y por los demás
- la sencillez y la autenticidad
- la coherencia entre lo que se piensa, se hace y se dice
- la honestidad
- la bondad, la generosidad, la comprensión, la tolerancia, la delicadeza
- la amistad
- la alegría por vivir y la alegría de los éxitos de los demás
- la escucha activa

Pagar el precio del éxito, en definitiva, significa establecer una escala de valores, conscientes de que algunas veces tendremos que escoger y dejar de lado cosas que nos agradan, en beneficio de cosas que, en principio, no nos gustan mucho, pero nos convienen, enriquecen, dignifican y a la larga nos permiten llegar allí donde nos habíamos propuesto.

Pagar el precio del éxito significa también, estar dispuesto a dedicar más tiempo, esfuerzo, ilusión, tenacidad, y medios que la mayoría de las personas.

La única suerte es el esfuerzo, el trabajo, ya que las verdaderas oportunidades llegan cada día a todas las personas a través de la perseverancia, la autodisciplina.

### **Perfil de un triunfador:**

- Está ocupado ensayando estrategias para conseguir el éxito
- Está trabajando de firme y soluciona los problemas que aparecen
- No tiene tiempo para lamentarse
- No tiene tiempo para buscar culpables sobre quien cargar sus frustraciones
- Nunca deja para otro día la ejecución de sus propósitos
- Pasa a la acción hoy
- Se enfrenta a los problemas en cuanto aparecen
- Hace las cosas lo mejor que sabe y puede
- Cuando se equivoca lo intenta de nuevo y después analiza las causas del fracaso
- Su mente siempre es positiva
- Siempre está preparado para encontrar soluciones y alternativas válidas
- No juzga los errores de forma negativa





## PIEDRAS

Un experto asesor de empresas en Gestión del Tiempo quiso sorprender a los asistentes a su conferencia. Sacó de debajo del escritorio un frasco grande de boca ancha. Lo colocó sobre la mesa, junto a una bandeja con piedras del tamaño de un puño y pregunto:

- ¿Cuántas piedras piensan que caben en el frasco?

Después de que los asistentes hicieran sus conjeturas, empezó a meter piedras hasta que lleno el frasco. Luego pregunto:

-¿Está lleno?

Todo el mundo lo miro y asintió. Entonces saco de debajo de la mesa un cubo con gravilla. Metió parte de la gravilla en el frasco y lo agito. Las piedrecillas penetraron por los espacios que dejaban las piedras grandes.

El experto sonrió con ironía y repitió:

- ¿Está lleno?

Esta vez los oyentes dudaron:

- Tal vez no.

-¡ Bien!

Y puso en la mesa un cubo con arena que comenzó a volcar en el frasco. La arena se filtraba en los pequeños recovecos que dejaban las piedras y la grava.

-¿Está bien lleno? Pregunto de nuevo.

-¡ No!, Exclamaron los asistentes. Bien, dijo, y cogió una jarra de agua de un litro que comenzó a verter en el frasco. El frasco aun no rebosaba.

- Bueno, ¿qué hemos demostrado?, Pregunto.

Un alumno respondió:

- Que no importa lo llena que esté tu agenda, si lo intentas, siempre puedes hacer que quepan mas cosas.

-¡ No!, Concluyo el experto: lo que esta lección nos enseña es que si no colocas las piedras grandes primero, nunca podrás colocarlas después.

¿Cuáles son las piedras grandes en tu vida?. ¿Tus hijos, tus amigos, tus sueños, tu salud, la persona amada? o ¿ son tu trabajo, tus reuniones, tus viajes de negocio, el poder o el dinero? La elección es tuya. Una vez te hayas decidido..., pon esas piedras primero. El resto encontrará su lugar.

## **Bibliografía**

---

Mayer, J.J. El éxito es un viaje. Amat editorial. Barcelona. 2000

Mondría, J. Mejore su rendimiento. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 2000

Prat, P. El viaje. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. 2001

Segal, J. Su inteligencia emocional. Grijalbo. Barcelona. 1997

Warren, A. La gran conexión. Ediciones Urano. Barcelona. 2000