

Material Imprimible

Curso Uso eficaz del tiempo

Módulo 1: El tiempo

Contenidos:

- ¿Qué es el tiempo?
- ¿Qué son el cronos y el kairos?
- ¿Cómo se lleva a cabo la gestión del tiempo?
- ¿Somos eficaces a la hora de gestionar?
- La diferencia entre la reactividad y la proactividad.
- Los objetivos.
- La planificación y la programación: ¿cómo se relacionan con la gestión del tiempo?
- La importancia de la agenda a la hora de planificar.
- La asertividad.

El tiempo: el cronos y el kairos

El **tiempo**, para decirlo de manera rápida y sencilla, es lo que mide el paso de los segundos, minutos y horas, semanas, días y años. En ese sentido, podemos afirmar que no podemos ir en contra de ese paso del tiempo. No podemos modificarlo. Pero sí podemos administrarlo de la mejor manera posible para que nos sea provechoso.

Según el doctor en Sociología, Manuel Riesco González, existen dos formas de categorizarlo. Estas son el tiempo objetivo y el tiempo subjetivo. El primero de ellos es el cronológico, por lo que es externo y se puede observar en la agenda, en el calendario y en el reloj. Tiene la función de sincronizarnos, relacionarnos y tiene la capacidad de poder ser planificado, controlado, evaluado y, por lo tanto, gestionado. Si nos remontamos al pasado, podremos observar que el taylorismo la primera forma de producción en serie a partir de la introducción de principios científicos en la organización racional del trabajo. De esta manera, sustituyó el concepto del trabajador-persona por el de trabajador-tiempo. Cabe destacar que no todas las culturas se posicionan de igual manera con el tiempo, sobre todo en el mundo empresarial.

El tiempo subjetivo, por su parte, es interno a cada persona y está determinado por los intereses, necesidades y expectativas. Es importante porque, de algún modo, da significado a nuestras vidas. Sin embargo, para poder controlarlo debemos tener un autoconocimiento profundo, y una buena percepción de nosotros mismos y de nuestro mundo.

Además, justifica nuestra existencia y aporta criterios para distinguir lo prioritario de lo secundario. Pero también hace que vivencemos los acontecimientos de forma particular. Por ejemplo, una película de dos horas puede parecer un suspiro y una conferencia de la misma cantidad de tiempo de un tema poco relevante para nosotros puede darnos la sensación de durar una eternidad.

El tiempo es uno de los recursos más importantes con los que contamos los seres humanos. Sin embargo, en la época en la que vivimos tenemos constantemente la sensación de que el tiempo que disponemos no nos resulta suficiente para poder realizar todo aquello que nos gustaría o todo lo que deberíamos haber dejado hecho o resuelto.

La mayoría de las personas suele perder bastante tiempo a lo largo del día, pero, evidentemente, no se trata de una pérdida voluntaria ni consciente sino que la mayor parte de esta pérdida es involuntaria e inconsciente. Solo si inspeccionamos detalladamente lo que hemos realizado a lo largo del día podremos percibir cómo lo hemos invertido y observaremos los posibles malos hábitos que nos llevan a esa.

De esta manera, podemos hacer mención a dos conceptos que se relacionan con el concepto de tiempo. Nos estamos refiriendo a cronos y a kairos. ¿Qué les parece si los definimos? Bien, comencemos. El **cronos** es el tiempo secuencial o, como su nombre lo indica, cronológico. Tiene que ver con la cantidad de tiempo y con

la naturaleza propia de este. El **kairos**, por su parte, se vincula con la calidad de tiempo. Para los griegos era considerado el tiempo adecuado, el momento oportuno, el de la inspiración o la musa.

Estar en kairos es estar en armonía, en el momento preciso. Pero, ¡atención! No debemos confundirlo con el azar o con la suerte, ya que se relaciona con la vibración de la energía. No es una obra del destino. De hecho, podemos crear nosotros mismos esa sensación y ese kairos. ¿De qué manera? Si buscamos permanentemente estar en sintonía con lo que está pasando, es decir en constante conciencia de lo que está sucediendo, es muy probable que nos encontremos frente a frente con el kairos.

Para eso necesitamos un gran poder de observación, de interpretación de eso que observamos y de conciencia plena. Es la capacidad de soltar esa costumbre que hemos adquirido en estos tiempos modernos de vivir bajo presión. Esa respuesta automática a obligaciones que generamos, a su vez, para sentirnos ocupados y crear resultados en el tiempo considerado cronos.

En muchas ocasiones llenamos ese tiempo de obligaciones para sentirnos útiles y necesarios. Sin embargo, esta es una manera de vaciar el tiempo y de no saber establecer prioridades para hacer que nuestro tiempo sea productivo y eficiente. Esto es, no estamos sabiendo gestionarnos a nosotros mismos. Aunque suene una frase hecha, debemos recordar que la vida no vale en tiempo sino en momentos. Esto significa que la vida no se cuenta por la cantidad de cosas que hicimos, sino por la calidad con la que las hicimos.

La gestión del tiempo

Si bien no podemos modificar ni “pausar” el tiempo, porque este sigue su ritmo, sí podemos ejercer cierto control que consiste en acomodar las actividades siguiendo un orden de prioridades. En la mayoría de las ocasiones no es necesario que tengamos un esquema rígido, sobre todo, porque puede haber eventualidades. Pero, justamente, cuando surgen, tenemos que ser capaces de acomodar las actividades, los compromisos y los intereses. De hecho, en ciertas ocasiones nos puede salir de forma natural. En otras, en cambio, tenemos que hacer un esfuerzo para poder adaptar nuestras necesidades y compromisos a la finitud del tiempo.

Y he aquí otro dato importante del tiempo. Tal como lo saben, no es infinito, por eso, prácticamente tenemos la obligación de aprovecharlo al máximo para poder disfrutar de nuestros logros, más allá de nuestras cuentas pendientes. Esa sensación que a veces experimentamos de estar «fuera del control» de nuestro tiempo es la principal fuente de estrés, ansiedad y depresión. Por eso, cuanto mejor podamos organizar y controlar los hechos cruciales de nuestra vida, mejor nos vamos a sentir, tendremos más energía, dormiremos mejor y conseguiremos llevar a cabo más cosas.

José María Costa Vera, autor del libro *Gestión del tiempo y control de estrés*, señala que existe una serie de características que hace que el tiempo sea un recurso con algunas particularidades. De esta manera, afirma

que es atípico, equitativo, inelástico, indispensable, insustituible e inexorable. ¿Les parece si vemos qué significa cada una de ellas? El tiempo es un recurso atípico en tanto es necesario para el ser humano pero a la vez es diferente respecto de todos los demás recursos. Por su parte, es equitativo porque está repartido de igual manera a todos los individuos con un total de 24 horas. Sin embargo, el reparto de este tiempo es decisión de cada persona. Tendremos en cuenta la habilidad de cada uno para organizarlo correctamente en función de los objetivos que tengamos.

Además, es inelástico, ya que no podemos almacenarlo, ni prestarlo, ni alargarlo. Es indispensable ya que para todas nuestras acciones o todo lo que pretendemos conseguir necesitamos tiempo. Es insustituible porque no podemos reemplazarlo por ningún otro recurso. Es inexorable en la medida en que fluye siempre en el mismo sentido, no hay manera de cambiar dicho sentido lo único que podemos hacer es utilizarlo mejor para alcanzar nuestros objetivos pero no modificarlo. Si sabemos dar un buen uso a las diferentes características del tiempo mencionadas anteriormente lograremos conseguir los mejores resultados y aprovecharemos mejor el tiempo.

Bien, pero entonces, podemos preguntarnos qué podemos hacer para ser más productivos y para aprovecharlo mejor. La respuesta es simple y compleja a la vez, porque lo que tenemos que hacer es gestionarnos a nosotros mismos. Si bien suena fácil decirlo, es difícil llevarlo a cabo. Sin embargo, a lo largo del curso vamos a ir viendo de qué manera podemos lograr ese objetivo y ser cada vez más efectivos.

Vamos a empezar por ver en qué consiste la gestión del tiempo y cómo debemos emplearlo para poder llevar adelante todos los objetivos que nos planteamos. Empecemos por definir de qué se trata la gestión del tiempo. La **gestión del tiempo** es el proceso de ejercitar el control del tiempo. Peter Drucker, considerado el mayor filósofo de la administración, afirmó que “El tiempo es el recurso más importante; quien no lo sabe administrar no sabe administrar nada”.

La gestión del tiempo no se reduce al ámbito laboral o profesional, sino que se puede extrapolar a todos los aspectos de nuestra vida, ya que la gestión del tiempo es una combinación de herramientas que favorece la consecución de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Brian Tracy, especialista en el tema de la gestión eficiente del tiempo, afirma que existen cuatro D para lograr la eficiencia. La primera D se corresponde con el deseo, es decir que debemos tener una intensa pretensión de para conseguir controlar el tiempo y lograr la máxima eficacia. La segunda D es la decisión, esto significa que debemos optar por practicar buenas técnicas de gestión del tiempo hasta que se conviertan en un hábito.

La tercera D significa determinación, esto es que debemos estar dispuestos a persistir frente a todas las tentaciones en contra hasta que seamos gestores eficaces del tiempo. Cabe aclarar que el deseo reforzará la

determinación. Y, por último, la clave más importante para el éxito en la vida, la cuarta D, que es la disciplina. Debemos disciplinarnos para hacer de la gestión del tiempo una práctica permanente. La disciplina efectiva es la voluntad de obligarnos a hacer lo que sabemos que debemos hacer, cuando debemos hacerlo.

Nosotros, como decíamos antes, no podemos manejar el tiempo pasado, pero sí podemos examinar, en forma objetiva y realista cómo lo manejamos. El resultado final de nuestro análisis no será una técnica, o una serie de complicadas formas burocráticas que debamos seguir por el resto de nuestros días. El resultado de examinar cómo gastamos nuestro tiempo debe ser un paso hacia el desarrollo de un sentido personal, es decir, en analizar en qué se nos va.

Anteriormente hacíamos hincapié en que es necesario gestionarnos a nosotros mismos y a nuestro tiempo. Este es un recurso único e igual para todos los seres humanos. Las horas duran 60 minutos y tenemos 168 horas por semana para utilizarlas como mejor consideremos. Ahora bien, ¿cómo sabemos si estamos aprovechando el tiempo al máximo?

Puede pasarnos que comencemos el día con un contratiempo. En ese caso, lo primero que se recomienda es detenernos para pensar y ordenar ideas. Si estamos frente al escritorio de trabajo, lo primero que debemos hacer es ordenarlo, ya que tener demasiadas cosas desordenadas a la vista, no hará más que agobiarnos.

El paso siguiente es revisar lo que conviene hacer. Esto puede traernos a algunas dificultades pero la decisión que tomemos deberá estar ligada a optar por qué actividades de la jornada vamos a rescatar y cuáles vamos a postergar. Una vez estudiadas estas actividades, podemos estudiar las fechas límite que tenemos para los asuntos más urgentes y, en algún caso, podemos negociarlas. Sobre este tema, Turla, autor del libro *Cómo usar el tiempo con eficacia y productividad*, recomienda que en caso de que dichas fechas sean inamovibles y los plazos estén muy cerca, lo ideal es intentar delegar parte de ese trabajo para que pueda salir adelante.

Es importante que en nuestra jerarquización de temas prioritarios para llevar adelante, debemos posponer todas aquellas actividades que sean triviales, ya que estas pueden dejarse para otro día. Otra recomendación es que en lugar de trabajar dos horas extra para terminar todo en un solo día, se puede considerar la posibilidad de trabajar solo veinticinco minutos extra al día durante el resto de la semana.

Otra recomendación importante que debemos tener en cuenta es aplicar planes alternativos. Es importante que sepamos distinguir entre reuniones de relevancia y las puramente rutinarias, así podremos elegir que a estas últimas vaya alguien en nuestra representación. De esta manera, nosotros podemos disponer de ese tiempo para realizar el trabajo que tenemos pendiente. Establecer prioridades es fundamental.

¿Les parece si ahora nos detenemos a pensar en los diferentes mitos que se suelen utilizar para argumentar y sustentar la cultura del tiempo improductivo? El primero de ellos es el mito de la actividad, que sostiene que “El emprendedor más lleno de trabajo es el más eficiente”. En este caso, se confunden los resultados con la actividad. Por ejemplo, podemos hacer muchas cosas, pero no terminar ninguna. Otro mito es el del hombre equipo y afirmar que “Cuanto más alto sea el nivel en que se manejen los asuntos, tanto mejor”. Sin embargo, se suelen invadir puestos, aplastar personalidades y destruir motivaciones.

El mito de la decisión aplazada afirma que “Hay que aplazar las decisiones hasta haber recopilado todos los datos”. Lo que sucede en este caso es que no se decide a tiempo o, directamente, no se decide y, de esta manera, seguimos acumulando tareas. Otro mito es el del indispensable, según el cual “Los resultados son directamente proporcionales al volumen de trabajo invertido, por eso yo trabajo 15 horas diarias”. Se centra el interés en trabajar más, en lugar de trabajar mejor. Como decíamos antes, podemos trabajar algunos minutos más todos los días y no muchas horas en un solo día. El mito de ahorrar tiempo, por su parte, indica que “Hay que ahorrar tiempo a través de soluciones sencillas y fáciles”. De esta manera no se le dedica el tiempo que se debe emplear en asuntos difíciles, y se los trata superficialmente, de modo que se está condenando a repetir lo que salió mal.

Todas las personas solemos perder tiempo. Es parte de nuestra esencia. De hecho, cierto tiempo perdido puede ser constructivo porque ayuda a relajarse o a reducir la tensión; sin embargo, a veces esto puede ser algo frustrante, especialmente cuando se pierde el tiempo por hacer algo menos importante de lo que se podría estar haciendo. Se trata de optimizar el uso del tiempo al llevar a cabo cada una de las actividades previamente planeadas, organizadas y priorizadas, con flexibilidad, pero sin perder nunca de vista el grado de avance hacia la consecución de los objetivos. Es necesario que nunca olvidemos nuestros objetivos, pues si no los tenemos claros, es más fácil que nos amedrentemos ante cualquier eventualidad que se nos presente. En cambio, si no los descuidamos, siempre sabremos hacia dónde nos dirigimos.

¿Gestionamos bien nuestro tiempo?

¿Qué les parece si ahora les proponemos hacer un pequeño ejercicio? Al realizarlo, tenemos que ser objetivos y sinceros para que el resultado sea lo más cercano a la realidad. Son trece afirmaciones sobre el manejo del tiempo. Debemos elegir la opción correcta y al finalizar sumaremos los puntos que obtuvimos.

Cada día dedico un tiempo a planificar mi trabajo:

1-Casi nunca 2-A veces 3-Frecuentemente 4-Casi siempre

Cada año me fijo metas específicas y las pongo por escrito:

1-Casi nunca 2-A veces 3-Frecuentemente 4-Casi siempre

Diariamente hago una lista de asuntos pendientes, los jerarquizo según su importancia y trato de manejarlos en ese mismo orden:

1-Casi nunca 2-A veces 3-Frecuentemente 4-Casi siempre

Dedico mi tiempo a tareas que soy capaz de realizar, y no lo dedico a cosas utópicas o improductivas:

1-Casi nunca 2-A veces 3-Frecuentemente 4-Casi siempre

Llevo una agenda flexible para estar en condiciones de manejar problemas, así como algo inesperado:

1-Casi nunca 2-A veces 3-Frecuentemente 4-Casi siempre

Delego satisfactoriamente buena parte de mis actividades:

1-Casi nunca 2-A veces 3-Frecuentemente 4-Casi siempre

Trato de manejar una sola vez la papelería que me llega, analizándola de inmediato y decidiendo sobre ella:

1-Casi nunca 2-A veces 3-Frecuentemente 4-Casi siempre

Tengo una estrategia diseñada para evitar las interrupciones:

1-Casi nunca 2-A veces 3-Frecuentemente 4-Casi siempre

Soy capaz de decir "NO" cuando se me requiere en cosas que interfieren con mi tiempo destinado a asuntos pendientes:

1-Casi nunca 2-A veces 3-Frecuentemente 4-Casi siempre

En forma habitual practico la relajación para reducir tensiones:

1-Casi nunca 2-A veces 3-Frecuentemente 4-Casi siempre

Llevo trabajo a casa por las tardes o los fines de semana:

1-Casi nunca 2-A veces 3-Frecuentemente 4-Casi siempre

Llego a posponer las cosas difíciles, aburridas o desagradables de mi trabajo:

1-Casi nunca 2-A veces 3-Frecuentemente 4-Casi siempre

Siento que tengo un buen control sobre la forma en que utilizo el tiempo:

1-Casi nunca 2-A veces 3-Frecuentemente 4-Casi siempre

Si obtuvimos entre 13 y 28 es que tenemos serios problemas para gestionar el tiempo y es necesaria la autodisciplina. Si en cambio la suma nos dio entre 29 y 36 está bien considerado, pero se puede mejorar. Si el resultado es un número entre 37 y 44, estamos muy bien y un resultado entre 45 y 52, está considerado excelente y tenemos que seguir en esa senda.

Reactividad y proactividad

Vamos a hacer una distinción entre la reacción y la planificación. En el primer caso, estamos frente a una respuesta ante un estímulo, es decir que es casi automática, sin pensar, nos sale desde adentro hacia afuera. Tener un plan o una planificación, en cambio, es anticiparnos a algún estímulo que pudiera surgir. Cuando nosotros planeamos y planificamos es más fácil que podamos cumplir con nuestros objetivos en tiempo y forma.

Por supuesto que siempre se pueden originar contratiempos o eventualidades, pero justamente, dentro de ese plan tenemos que considerar los imponderables para calcular el tiempo en el que podamos alcanzar nuestras metas.

La mejora de la gestión del tiempo debe pasar por las siguientes tres fases: interiorización, ejercicio de la voluntad y automotivación. ¿Las definimos brevemente? La primera fase es la interiorización, en la que se debe aprovechar para reconocer que algo falla en la gestión del tiempo y analizar las principales causas de la pérdida del tiempo. Solo siendo conscientes de ello, se puede realmente sentir deseos de mejorar y apostar por ser más eficaces. Para eso es mejor elegir un momento del trabajo en el que no se esté demasiado agobiado y se pueda dedicar un tiempo, tanto al análisis como a definir las estrategias y herramientas que se van a emplear.

En la segunda fase, el ejercicio de la voluntad, es muy importante que una vez que hayamos decidido mejorar en esta habilidad, pongamos de nuestra parte, no solo durante esta etapa de implantación, sino a lo largo de la trayectoria profesional, especialmente en aquellos momentos de mayor carga laboral. Por último, la automotivación, en la que el líder debe de alentarse a él mismo y a su entorno y animarse a conseguir las mejoras propuestas.

Como decíamos antes, existe una gran diferencia entre ser reactivos y ser proactivos y planificar. Las personas reactivas esperan a que las cosas se arreglen solas y no son capaces de tomar decisiones; responden ante estímulos siempre de la misma manera, impulsadas por emociones, sentimientos, circunstancias, condiciones o por el propio contexto. Además, culpan a los demás por sus actos, esperan a que las cosas se arreglen solas, se ofenden fácilmente por lo que se vuelven víctimas, se enojan con facilidad, pierden la cabeza, y dicen cosas que después lamentan y, sobre todo, se paralizan ante el fracaso y tienen miedo de volver a caer.

El lenguaje que utilizan las personas reactivas suele estar lleno de frases, como “Yo soy así, no puedo cambiar”, “No puedo, no tengo tiempo”, “No puedo hacer nada”, “Estoy enloquecido”, “Me arruinaste el día”, entre otras muy comunes.

En cambio, las personas proactivas son capaces de romper ese modelo porque tienen libertad interior, es decir, tienen la capacidad de elegir cómo reaccionar ante ciertas situaciones, pudiendo así tomar decisiones más prudentes. Afrontan la vida personal y profesional tomando la iniciativa. Además, se hacen responsables de sus actos, hacen que las cosas sucedan y no esperan a que sucedan por sí solas, no se ofenden fácilmente, ejercen el control, piensan antes de actuar, son prudentes. Y, sobre todo, vuelven a hacer el intento cuando algo sale mal, porque pueden reconocer sus errores, aprenden de ellos y los corrigen instantáneamente.

El lenguaje que utilizan las personas proactivas suele estar lleno de frases, como “Puedo mejorar”, “Lo voy a hacer, pase lo que pase”, “Sí, mañana a las 8:00 a.m.”, “Examinemos nuestras opciones, debe haber una solución”, “Puedo controlar mis sentimientos y emociones”, “Elegí hacerlo”, “Prefiero”, “No permitiré que tu mal estado de ánimo se me contagie”, entre otras posibles.

Según Mengual, Juárez, Sempere y Rodríguez, autores del libro *La gestión del tiempo como habilidad directiva*, una mala gestión del tiempo implica se pierdan de vista los objetivos y se lleven adelante tareas que no son lo suficientemente importantes, de manera precipitada y con mucha tensión. Cuando sucede esto, las respuestas más habituales son trabajar más horas, más de prisa y posponer algunas actividades. Las consecuencias que trae aparejadas este accionar es que las jornadas se tornan más largas, con lo cual se genera más estrés y más problemas de salud, tenemos sentimientos de frustración y somos más proclives a cometer errores.

De esta manera, para gestionar el tiempo de manera efectiva, lo primero que tenemos que hacer es conocer cómo se está utilizando. De hecho, anticipar y prevenir aporta un gran ahorro de tiempo, de energía y de dinero. Asimismo, es conveniente definir los plazos para las tareas, ya que esto nos ayuda a una mejor organización y autodisciplina. Por otro lado, se deben tener claros los objetivos y revisarlos de forma periódica para ajustarlos. Y, por último, es recomendable agrupar las tareas en bloques semejantes, porque evita confusiones y economiza tiempos y esfuerzos. Los conflictos entre objetivos suelen resolverse cuando establecemos prioridades.

Los objetivos

Si nos detenemos en la perspectiva de Recuerda, Varón, Ripoll y Villalobos, autores de la obra *La gestión del tiempo como habilidad productiva*, podemos afirmar que los **objetivos** son concreciones específicas acerca de los resultados deseados con los cuales una persona se siente comprometida. Ayudan a la automotivación y a la autodisciplina, ya que dan la razón de ser y el sentido a lo que se hace.

Para que un objetivo esté bien formulado debe de ser relevante, específico, medible, alcanzable y con fecha de cumplimiento. Además, tienen que ser claros, concretos, concisos y consistentes con el resto de políticas y objetivos de la empresa. Es fundamental que cada persona conozca cuáles son sus objetivos, saber qué espera la empresa, el departamento o el superior de él, para que pueda centrarse en las tareas importantes y trabajar para la consecución de los mismos: es su punto de partida.

La planificación y la programación

Comencemos con una pregunta: ¿cómo hacemos para planificar? Bien. La clave está en establecer prioridades. Existen diversos criterios que podemos tener en cuenta a la hora de establecer prioridades. En ese sentido, podemos mencionar que habrá personas que se regirán por lo más fácil o lo más corto, otras se inclinarán por lo más cómodo o por lo primero a lo que pueden llegar. Mientras que habrá quien se decida por lo más urgente o a lo último a lo que puede llegar.

Sin embargo, la mejor manera de establecer prioridades es teniendo en cuenta lo importante. Este es el único criterio correcto más allá de que existan otros, como los que hemos mencionado. De esta manera, podemos asegurar que el equilibrio de una buena planificación va a depender del balance que se logre entre la energía puesta en atender lo urgente y la energía puesta en atender lo importante.

En ese sentido, sin objetivos no se puede saber qué hacer y sin planificación no se sabe cuándo hacerlo. Una vez que se tienen claros los objetivos y se han priorizado las tareas a realizar se deben de adecuar las actividades a esos objetivos planteados, es decir, se debe de planificar y programar la realización de estas tareas.

Para aclarar los conceptos, vamos a definir qué es planificar. **Planificar** es traer el futuro al presente para actuar sobre el ahora. De esta manera, la planificación disminuye las incertidumbres que presenta el futuro, establece previsiones para alcanzar los objetivos deseados y nos permite anticiparnos a los problemas. Con la planificación se define qué se quiere hacer.

En cambio con la **programación** se define el cuándo y los recursos necesarios. Debemos saber que las cosas no ocurren solas, hay que hacer que ocurran y para eso hay a programarlas. Recordemos la distinción entre ser reactivos y ser proactivos. La programación sirve para evitar urgencias y crisis, comprender solo las tareas posibles, trabajar sobre lo significativo, descartar la indecisión y los aplazamientos. De esta forma, podemos rechazar el estrés y la agitación y mantener el control de las acciones y del entorno inmediato

¿Qué les parece si vemos algunos consejos útiles para programar adecuadamente la agenda? Podemos mencionar, entonces, que lograremos acompasar las actividades a los ciclos corporales, agrupar acciones y asuntos relacionados entre sí, programar largos períodos para tareas importante, asignar a cada actividad un tiempo suficiente ajustado a la realidad, mantener la suficiente flexibilidad para abordar asuntos no previstos, pero que resulten de interés e incluir algún tiempo para pensar todos los días, entre otras ventajas. Cabe aclarar que resulta conveniente programar solo el 50% de la jornada para que, justamente, podamos hacer frente a las eventualidades que pudieran surgir.

Ahora bien, las condiciones que deben darse para llevar a cabo una buena programación son la preparación de una lista de cosas a hacer hoy y mañana, asignar prioridades y llevarlo a cabo todos los días. Tanto dentro del proceso de planificación y como dentro del proceso de programación, es recomendable la elaboración de un plan de acción, en el cual debemos hacer una lista de las distintas actividades a realizar, organizadas por proyectos y con fecha de cumplimiento.

Una vez listadas todas las actividades a realizar, debemos priorizarlas en base al cumplimiento de los objetivos, según su grado de importancia y su grado de urgencia. Luego, es necesario que podamos repartir estas actividades entre los días de la semana, teniendo en cuenta la duración real de cada tarea, siempre recordando conceder un margen real y tratando de evitar ser demasiado estrictos con la duración de cada tarea e intentando acompasar las tareas a los ciclos y al resto de programación.

A modo de ejemplo, podemos decir que el día viernes se debe de completar la programación de la semana siguiente y el día lunes será lo primero que revisaremos. Resulta muy útil dedicar cinco minutos diarios a repasar y optimizar la agenda. La utilización eficiente del tiempo se basa en la orientación de las tareas a la consecución de los objetivos. Por lo tanto, el establecimiento de prioridades es primordial a la hora de gestionar el tiempo. ¿Y de qué manera? Priorizando, es decir, estableciendo un orden en las tareas diarias, ya que así se puede evitar la tiranía de lo urgente y nos podemos centrar en lo importante.

La agenda

La **agenda** es un instrumento de planificación y organización, por lo que es bueno sacarle el máximo provecho posible. La tecnología actual, que además incorpora casi a diario innovaciones útiles, permite disponer de agenda electrónica disponible en cualquier parte, ya sea en el celular, las tablets, o en aplicaciones de Internet, entre otras posibilidades.

Ahora bien, más allá de las ventajas que nos puede brindar esta herramienta, hay algunos aspectos que no podemos soslayar. Veamos algunos. Es ideal tener solamente una agenda para evitar desorganizaciones. Además, es conveniente anotar solo horas reservadas y reservar para citas importantes los momentos de máximo rendimiento. Por otra parte, debemos contemplar los tiempos de preparación y síntesis, tiempos de desplazamiento y de descansos. Por último, es recomendable agrupar citas al comienzo o final de la jornada. Otro punto a tener para gestionar el tiempo de manera eficaz no aplazar las tareas. En muchas ocasiones se postergamos las tareas que tenemos la obligación de realizar. Esto puede deberse a que la tarea es desagradable, es difícil o no sabemos por dónde empezar. También puede pasar que la tarea nos produzca sentimiento de indecisión. Entonces, entre las posibilidades que tenemos para eludir este problema de aplazamiento de tareas podemos mencionar descomponer la tarea en partes más pequeñas, fijar fechas límite para terminarla, programarla tarea en la agenda y, finalmente, llevarla adelante.

Lo importante y lo urgente

¿Qué les parece si entonces vemos las diferencias entre lo urgente y lo importante? En primer lugar, podemos mencionar que lo importante se relaciona con la eficiencia, es decir, con el cumplimiento de objetivos a largo plazo. Ahora bien, debemos tener en cuenta que la eficiencia solo existe en la medida en que se ve en los resultados. De esta forma, no importa cuánta cantidad de trabajo nos cargamos sobre nuestros hombros sino que lo que interesa es cuál es el resultado.

El resultado se ve en la consecución de objetivos, esto significa que si logramos lo que habíamos planificado, es porque atendimos lo importante y no lo urgente y porque logramos eficiencia. Cuando trabajamos en base a lo urgente, lo que hacemos es apagar constantemente incendios en lugar de atender a lo que verdaderamente es importante.

Además, otras diferencias que podemos establecer entre lo importante y lo urgente es que lo importante se mide por la mayor o menor contribución a las funciones y objetivos propuestos. La urgencia, por su parte, se mide por la inmediatez que requiere llevar a cabo tal o cual tarea, ya que, en caso de retrasarse perdería totalmente su sentido o eficacia. Y esto sucede de esta forma, aunque la urgencia contribuya o no a la consecución de objetivos.

Cabe resaltar que tanto lo importante como lo urgente, lo que podemos delegar y lo que debemos descartar se mide en función de los objetivos que nos habíamos propuesto, ya que sin objetivos no hay posibilidad de planificación alguna. En este punto, es necesario aclarar algo que debe ser tenido en cuenta para gestionar exitosamente nuestro tiempo. Nunca debemos gestionar nuestro tiempo en base a expectativas ajenas. Nosotros somos quienes tenemos que tomar las riendas de nuestro tiempo. Además, nosotros somos quienes mejor nos conocemos y, por ende, podemos fijar objetivos y planificar teniendo en cuenta nuestras capacidades y nuestras posibilidades. De otra manera, nos estresamos y no cumplimos con lo esperable.

Los seres humanos somos, entre otras cosas, seres interpretativos. Sin embargo, esa interpretación que hacemos del mundo se define por medio de nuestra capacidad de escuchar y de observar, es decir, no se trata solo de oír y de ver sino que debemos dar lugar a interpretar eso que vemos y eso que oímos para poder escuchar y observar. Una última cuestión que debemos tener en cuenta es que liderar es planificar en base al propio saber. De la única manera que podemos planificar es validándonos a nosotros mismos en nuestro rol.

Nuestros objetivos tienen que estar en consonancia con esta planificación que nos tiene a nosotros en el centro. Como decíamos antes no podemos, planificar ni gestionar nuestro tiempo y, por ende, establecer objetivos basándonos en las expectativas de otro. Además, si reaccionamos a los pedidos cargados de ansiedad y desconocimiento, no hacemos otra cosa que ir en contra de la eficacia y calidad del servicio o tarea que nos solicitan y esto es atentar contra nosotros mismos.

Como ya pudimos ver, la planificación se hace teniendo en cuenta nuestras capacidades y posibilidades y no teniendo en consideración las expectativas ajenas, para que podamos cumplir con lo que nos proponemos e, incluso, con lo que nos proponen. Ahora bien. Podemos preguntarnos qué pasa cuando nos proponen tareas o trabajos que sabemos desde el vamos que no podremos llevar a cabo, es decir qué hacer cuando nos cuesta decir que no. Si bien nos estamos refiriendo al ámbito laboral, también lo podemos extrapolar a nuestra vida cotidiana.

La asertividad

En primer lugar, podemos mencionar que es muy importante reparar en algunos aspectos relativos al área de la comunicación, ya que lenguaje es generativo, esto significa que genera realidad y abre nuevas posibilidades de futuro. Cuando debemos decir que “no”, lo tenemos que hacer desde la integridad y de una forma asertiva. ¿Qué quiere decir esto de hacerlo de una forma asertiva? Aunque suene paradójico una de las características principales de la **asertividad** es expresarnos con palabras positivas. La asertividad es un modelo de relación interpersonal que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, pero teniendo en consideración y respetando a los demás.

Para ser asertivo hay que llevar a cabo los siguientes pasos básicos que consisten en: escuchar activamente lo que se dice, esto es, asegurar que se comprende perfectamente lo que se está pidiendo, mostrando a la otra persona que se le presta atención y se la atiende. Saber escuchar resulta fundamental en nuestro día a día. Nos ayuda a relacionarnos mejor tanto en el ámbito laboral como en el ámbito social. Esto lo podemos observar cuando un amigo nos cuenta un problema. Mucha gente hace que escucha pero no lo hace realmente y a la hora de dar un buen consejo eso se nota.

Si sabemos qué es la escucha activa, podremos aplicar este concepto de manera eficaz. Esta es, podríamos decir, una escucha empática en la que podemos entender la comunicación de nuestro interlocutor. Pero esta se puede ver interrumpida por diversos aspectos, como, por ejemplo, el hecho de que estemos haciendo varias cosas a la vez o que interrumpamos a nuestro interlocutor.

La clase pasada comenzamos a ver el tema de asertividad y su importancia en la planificación, en la consecución de objetivos y, por ende, en la gestión eficaz del tiempo. ¿Les parece si seguimos profundizando en este concepto?

Para que un diálogo asertivo sea considerado asertivo tiene que cumplir ciertas condiciones, como poder describir los hechos concretos. Se trata de poner una base firme a la negociación, en la que no pueda haber discusión. Cuando describimos hechos que han ocurrido el otro no puede negarlos y así podemos partir de ellos para discutir y hacer los planteamientos precisos. En este punto es donde más tenemos que evitar hacer los juicios de intenciones. Veamos dos ejemplos, para clarificar. No se trata de decir “sos un vago” sino decir “vengo observando que te levantás desde hace ya varias semanas a la hora de comer”. O me has dicho muchas veces “no sirves para nada” en lugar de “me quieres denigrar y hundir”.

Otro requisito es manifestar nuestros sentimientos y pensamientos. Es decir comunicar de forma contundente y clara cómo nos hace sentir aquello que ocurrió y qué juicio moral o de pensamiento nos despierta. Es el momento de decir “estoy sobrepasada con esta situación y no la soporto más”, o “me sentí humillado y denigrado”. Hay que recordar que no se trata de que el otro lo encuentre justificado o no. Le puede parecer desproporcionado, o injusto, pero es lo que nosotros sentimos y tenemos derecho a hacerlo así. Por eso, no vamos a aceptar ninguna descalificación y vamos a defenderemos nuestro derecho a sentirnos tal y como lo estamos expresando.

Pedir de forma concreta y operativa lo que queremos que la otra persona haga también es un requisito del diálogo asertivo. No se trata de hablar de forma genérica, por ejemplo, “quiero que seas más educado”, “quiero que me respetes”, “quiero que no seas vago”; sino que hay que ser concreto y operativo: “quiero que saques los pies de la mesa”, “quiero que cuando hablo me mires a los ojos y contestes a lo que te pregunto”, “quiero que estudies tres horas diarias”. Son conductas concretas que el otro puede entender y hacer.

Cuando especificamos las consecuencias también somos asertivos. Es decir, manifestar aquello que va a ocurrir cuando el otro haga lo que se le ha pedido. Se le podría plantear las consecuencias que tendrá para él no hacerlo, pero es preferible especificar lo que va a obtener de forma positiva. De otra manera lo que planteamos es un castigo y los castigos son mucho menos efectivos que los premios o refuerzos. Muchas veces se trata solamente de una forma de presentación. Por ejemplo, “Si no lo haceés, tendrás un castigo” se puede convertir en “Si lo hacés, evitarás un castigo”.

Decir “no” de forma cortés pero firme, no crear falsas esperanzas, dar razones, y explicarlas si es necesario, ofrecer alternativas constituyen otras de las tantas maneras de ser asertivos. No podemos olvidar que todo lo que decimos constituye un acto lingüístico con el que generamos una nueva realidad. En este sentido, decir que “no” es una declaración fundamental para generar una nueva realidad a la hora de gestionar nuestro tiempo. Siempre debemos tener en cuenta que el “no” va dirigido a la tarea y nunca a la persona, y eso es lo que debemos comunicar con nuestro lenguaje a la persona a la que le tenemos que decir que “no”.

Otra característica del lenguaje asertivo es utilizar palabras sencillas, como se dice comúnmente “ir al grano”. Cuantas más vueltas damos, menos efectivo será el mensaje que queramos transmitir. La eficacia de las declaraciones reside en el poder de quien las realiza y siempre van unidas a la integridad y al compromiso. Esto también es importante, ya que si decimos una cosa pero hacemos otra, perderemos autoridad y credibilidad. La asertividad, además, se relaciona directamente con la empatía, esto es con la capacidad de ponernos en el lugar del otro. Para eso debemos tener en cuenta no solo a la persona sino también el contexto.

¿Vemos algunos otros aspectos que se vinculan con la asertividad? Recordemos que será nuestra aliada a la hora de poder decir que “no”, y el “no”, a su vez, será nuestro aliado a la hora planificar, fijar objetivos y gestionar nuestro tiempo. Para ser asertivos, debemos hablar siempre en primera persona, es decir, hacernos cargo de lo que estamos diciendo y hablar en tiempo presente. También tenemos que transmitir confianza, ser coherentes y respetar a los demás. Debemos evitar ir al choque y generar discusiones inconducentes. Por otra parte, es fundamental cuidar nuestra comunicación no verbal, estos es, los gestos, las posturas, las distancias y, sobre todo, los tonos y los volúmenes de voz.

Por último, es ideal que cuidemos nuestras emociones y no desbordarnos para que nuestro mensaje llegue al receptor de la manera en la que pretendemos que llegue. El “no” marca un límite, una frontera, un “hasta acá”. Y, aunque en ocasiones nos podemos sentir culpables, es necesario que podamos expresarnos y delimitar para poder hacer un uso eficiente el tiempo y no terminar delegando lo que deberíamos hacer nosotros. Todos los “no” que digamos van a estar en relación con los objetivos que nos planteamos y con la persona que tengamos enfrente.

En el ámbito laboral suele costar más decir que “no” que en el ámbito personal, pero debemos lograr un equilibrio en ambos. Si a todo decimos que “sí”, no solo que nos vamos a estresar, sino que, además, no hacemos un uso eficaz del tiempo. Por lo general, queremos cumplir con todo y terminamos agotados, no rendimos. En estos casos es más que útil establecer prioridades para que podamos desarrollar nuestras actividades de forma provechosa, con energía y sin estresarnos en el intento.