

Kairos

Jorge Palacios Plaza

Kairos

Hacia la Gestión de Múltiples Prioridades
para ser más eficaz y efectivo

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpacket@netbiblo.com

KAIROS

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2010, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

netbiblo

www.netbiblo.com

NETBIBLO, S. L.

c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

www.netbiblo.com

editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-467-4

Depósito Legal: C-1128-2010

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain



¿Cómo se utiliza?

Si tu móvil no dispone de lector de códigos, descarga e instala de manera gratuita el más adecuado según tu teléfono.

Estas son algunas recomendaciones:

- Si se trata de un iPhone, I-nigma es una buena opción:
www.i-nigma.com/Downloadi-nigmaReader.html
- Para modelos de Blackberry, puedes instalar Beetag:
<http://get.beetag.com>
- Si el teléfono es un Nokia o similar prueba, por ejemplo, Kaywa Reader:
<http://reader.kaywa.com>



Abre la aplicación y enfoca el código QR.



Al aceptar, se abrirá una ventana con el contenido del código.



El autor



Jorge Palacios Plaza

Licenciado en Sociología por la Universidad Complutense de Madrid. Ph. D. en Inteligencia Emocional y PNL. Máster en Dirección de Recursos Humanos y Organización por ESIC. En la actualidad es Director de Itaca, Global Learning & Development.

Asimismo, es director de programas de aprendizaje de reconocidas escuelas de negocios españolas como EOI, ICADE, ESIC, IDE-CESEM, CESMA, IEN, y profesor de diferentes universidades nacionales e internacionales. Consultor internacional en comportamiento organizativo y gestión del cambio, desarrolla programas de habilidades directivas y comerciales en países como Inglaterra, Portugal, Perú, Colombia, República Dominicana, Guatemala y Venezuela.

Es miembro del Board Educational de International School of Professional Coaching y pertenece al exclusivo club Top Ten Business Experts.

*"El valor de un hombre debe medirse por lo que da
y no por lo que recibe.*

*No trates de convertirte en un hombre de éxito
sino en un hombre de valores."*

Albert Einstein

A mi prioridad máxima, mi hijo Alejandro,
por ser mi historia personal de transformación.
Te quiero mi vida.

Contenido

	Introducción	13
	Los pilares básicos para Gestionar Múltiples Prioridades (GMP)	
1.1	Introducción	15
1.2	Transformación personal.....	16
1.3	El profesional eficaz y eficiente: Hábitos.....	22
1.4	Enfoque de cambio personal: Sé proactivo	25
1.5	Concéntrate: Hacia el círculo de influencia.....	29
1.6	Sal de tu zona de comodidad: Sé positivo.....	32
1.7	Cambio de hábitos: El viaje emocional para la transformación personal	39
	Cómo establecer prioridades en contextos de cambio e incertidumbre	
2.1	Definir objetivos: ¿Estoy realmente enfocado?	45
2.2	Vías para fijar prioridades	47
2.3	La matriz urgente-importante: Inventario de acciones	50
2.4	Fórmulas para priorizar: Indicadores de gestión	57
2.5	Replanifica.....	65

	Los visitantes: Cómo gestionar los desperdiciadores de energía y tiempo	
3.1	En busca del manantial del tiempo	73
3.2	Buenas prácticas para ser más eficiente y productivo	74
	El precio de las reuniones ineficaces. Recetas prácticas	
4.1	Introducción	91
4.2	Cómo evitar que las reuniones le roben el tiempo operativo	92
4.3	Trazar la ruta básica: El propósito de la reunión	94
4.4	Cómo regular las reuniones: Técnicas y herramientas	97
	Cómo manejar adecuadamente la presión. Técnicas y herramientas	
5.1	Introducción	101
5.2	Cómo convertir la presión en una fuerza positiva	102
5.3	Consejos para combatir la presión cotidiana	105
	Epílogo	119
	Bibliografía	121

Introducción

Kairos es una antigua palabra griega que significa el **momento adecuado**, el momento oportuno. Los griegos tenían dos palabras para referirse al tiempo: cronos y kairos. La primera se refiere al tiempo cronológico o secuencial; la segunda significa el tiempo, ese momento intangible donde las cosas especiales suceden. Mientras la naturaleza de cronos es cuantitativa (las 24 horas del día), la de kairos es cualitativa (eficacia, eficiencia, productividad y excelencia).

Estar en kairos, es tener la inspiración con transpiración, es estar en el momento preciso donde están ocurriendo acontecimientos que no deseas perderte, y cuando lo aprovechas te sientes alineado, enfocado y en armonía con todo tu alrededor. Porque lo que has hecho es priorizar lo esencial de lo banal.

**Kairos es el momento adecuado,
es el momento oportuno.**

Por eso, las cosas importantes y prioritarias hay que decir las, hacerlas, vivirlas constantemente. Una y otra vez.

Continuamente nos está llegando mucha información, nos están sucediendo muchas cosas, nos tocan oportunidades. Ahora bien, ¿cómo las organizamos?, ¿por qué unos las aprovechan y otros no?, ¿qué habilidades necesito trabajar para ser más eficaz

y consciente de mi realidad? Kairos es adueñarme de mi espacio y tiempo, tomar consciencia de mi alrededor y regularlo eficientemente; es ocuparme en lugar de preocuparme; es reducir el peso de la presión diaria controlándome emocionalmente; es tener el poder personal de confiar en mis habilidades y posibilidades... es tomar el control de nuestra vida personal y profesional.

Kairos es:

- **Un nuevo paradigma:** se trata de “abrir los ojos” y sensibilizarte para que, a través de la reflexión y de la propia experiencia, puedas desarrollar técnicas específicas de eficacia y eficiencia aplicables a tu trabajo.
- **Aplicable desde el momento del inicio de la lectura:** las herramientas que aparecen a lo largo de todo el libro son innumerables, y te ayudarán a desarrollar un plan de acción, un “cuaderno de viaje” que refleje y seleccione las técnicas para conseguir priorizar y, de esta manera, ser más productivo en tu realidad personal y profesional.
- **Ameno:** los innumerables ejemplos, metáforas y ejercicios te mostrarán lo fácil y asequible del proceso de entrenamiento en eficacia personal de este libro.

Los pilares básicos para Gestionar Múltiples Prioridades (GMP)

1.1 Introducción

Frente a disciplinas como la gestión del tiempo o la administración de tareas, hablamos de un reciente paradigma, “Gestión avanzada de Múltiples Prioridades” (GMP) donde pretendemos conseguir una mayor eficacia y eficiencia en aquellas personas que utilicen estas herramientas de forma sostenible y perdurable en el tiempo.

Para ello, te introducimos en una experiencia en la que tú eres el protagonista, ya que trabajar la gestión de prioridades es trabajar sobre ti mismo, sobre tus fortalezas y áreas de mejora; sobre tu autoresponsabilidad y compromiso; sobre iniciar un proceso de liderazgo personal enfocado en tu propia capacidad para transformarte proactivamente; sobre tener objetivos bien definidos y claros; sobre planificarte y organizarte con mayor excelencia; sobre manejar y regular tus emociones en momentos de presión; o sobre intentar conciliar mejor tu vida personal-familiar con tu desarrollo profesional...

Pero también ser mejor desarrollador de personas y colaboradores gestionando y optimizando mejor el caudal de las reuniones; delegar con más eficacia y eficiencia; desarrollar y profundizar en tus habilidades de comunicación y asertividad...

La Gestión avanzada de Múltiples Prioridades (GMP) pretende desarrollar un nuevo marco, un nuevo orden mental y actitudinal, transitar hacia un nuevo paradigma:

De viejos paradigmas...	⇒	A nuevos paradigmas
Administración del tiempo	⇒	Administración de la energía
Evitar estrés	⇒	Buscar estrés positivo
La vida es un maratón	⇒	La vida es una serie de "sprints"
El descanso es tiempo perdido	⇒	El descanso es tiempo productivo

1.2 Transformación personal

"Siembra un pensamiento y cosecharás un hábito, siembra un hábito y cosecharás un carácter, siembra un carácter y cosecharás un destino."

No se puede gestionar bien el cambio en las organizaciones si no se realiza, al mismo tiempo, una buena gestión de la propia transformación personal para eliminar actitudes y hábitos que producen derroche. La esencia de todo cambio se encuentra en el ser humano, nada sucede sin cambio personal. Iniciar el proceso es viajar hacia una mejora continua en conocimientos, habilidades y competencias utilizando el esfuerzo y disciplina, la independencia y responsabilidad de uno mismo aceptando que hay un deseo o necesidad de aspirar a un cambio.

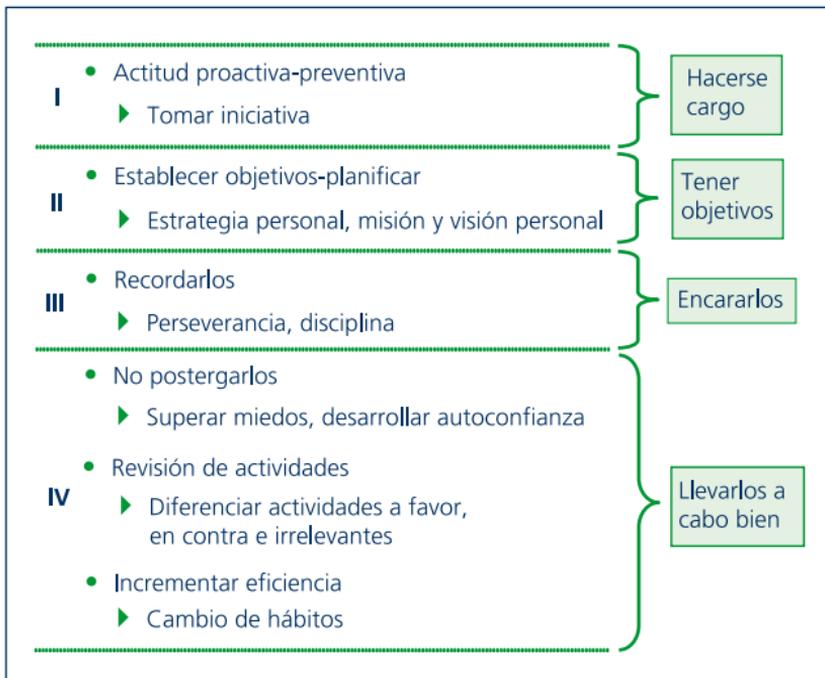
Relacionado con la gestión de prioridades, se hace necesaria una transformación si se considera la necesidad de ser más eficaz y eficiente como un medio de crecimiento hacia un desarrollo más integral de tu persona, tanto en el marco laboral, como en el relacional, familiar e íntimo. Esto nos exige desarrollarnos en una serie de competencias y habilidades relacionadas con las funciones directivas de planificación, organización y control, tanto individuales como del equipo de trabajo.

Una adecuada gestión de prioridades no pretende que trabajes más, sino que lo hagas mejor, de forma más eficaz y eficiente, más inteligente y con menos estrés.

Este proceso de aprendizaje requiere de una nueva formación en tu persona, iniciando un camino de liderazgo integrador donde dejar atrás actitudes negativas. Es el tipo de liderazgo que se pregunta: ¿qué puedes hacer para impactar lograr el máximo de satisfacción individual y el máximo de satisfacción hacia el equipo de colaboradores?, ¿cómo desarrollar este proceso?, ¿por dónde empezar?

Iniciar un cambio para gestionar adecuadamente a kairos es:

Figura 1.1. Gestionar prioridades.



Fuente: Elaboración propia.

La respuesta no es sencilla ya que el inicio de cualquier tipo de desarrollo personal requiere del reconocimiento y de la decisión de autocambio (trazar una estrategia personal de cambio), para lo cual es necesario tener el mayor autoconocimiento posible, tener una clara definición del estado deseado, del lugar adonde se quiere llegar.

Para visualizar si se desea iniciar una transformación personal, una buena herramienta puede ser la “rueda de la vida”; con ella podemos visualizar **cómo estamos viviendo** nuestra vida actualmente en las diferentes áreas que la componen y cómo **nos gustaría vivirla**. Identificamos:

- Dónde estamos ahora.
- Dónde deseamos estar.
- Qué es lo que más valoramos, cuáles son nuestras prioridades.
- Cuál es nuestro nivel de satisfacción.
- Cuál es nuestro grado de ansiedad.
- Cómo comprobar si dedicamos nuestro tiempo y energía coherentemente a nuestra escala de importancia.

A largo plazo, la mayoría de nosotros deseamos vivir una vida equilibrada. No deseamos sacrificar nuestra vida personal en favor de una brillante carrera profesional. No deseamos desatender nuestra salud o nuestra forma física. No renunciamos a nuestra vida social, a nuestros amigos.

Sin embargo, hay ocasiones en que no vivimos en equilibrio, tal vez debido a una elección consciente o simplemente porque nos hemos dejado llevar y hemos descuidado determinados aspectos importantes. Por ejemplo, poner en marcha un negocio puede traer consigo que mi matrimonio o mi vida social se resientan.

Mientras sean cosas elegidas consciente y deliberadamente, aun existiendo desequilibrio, la vida sigue su curso hasta el momento en que varíen las prioridades.

Las dificultades se presentan cuando no dedicamos tiempo a pensar en lo que está ocurriendo en nuestra vida. Si no estoy dedicando mi tiempo, mi energía y mi esfuerzo en lo que yo realmente considero importante, se estará incrementando mi nivel de insatisfacción.

Figura 1.2. La rueda de la vida.



Fuente: Elaboración propia.

Esta rueda representa diez áreas de la vida. Para cumplimentar esta herramienta vamos a identificar tres aspectos importantes en cada área:

- **Importancia que esa área de mi vida tiene para mí:** el centro del círculo indica que ese área no tiene importancia, y le asignamos un 0; el punto límite de la circunferencia representa el mayor grado de importancia y le asignamos un 10. Ponemos un punto en cada área y cuando hayamos finalizado unimos los puntos.

- **Cantidad de tiempo y energía dedicada a esa área:** en otro color, el centro del círculo indica que no le dedicamos tiempo y energía, y le asignamos un 0; el punto límite de la circunferencia representa todo nuestro tiempo y energía y le asignamos un 10. Ponemos un punto en cada área y cuando hayamos finalizado unimos los puntos.
- **Nivel de satisfacción que se siente en cada área:** en otro color, el centro del círculo indica que no nos aporta ninguna satisfacción, y le asignamos un 0; el punto límite de la circunferencia representa el mayor nivel de satisfacción y le asignamos un 10. Ponemos un punto en cada área y cuando hayamos finalizado unimos los puntos.

Ahora disponemos de una rueda con tres figuras interiores. Los valores que hemos ido asignando, vamos a pasarlos a la siguiente tabla numérica.

Tabla 1.1. Áreas de la vida.

Áreas de la vida	Importancia	Tiempo y energía	Nivel de satisfacción
Salud/físico			
Finanzas			
Desarrollo personal			
Diversión/ocio			
Espiritualidad/ética			
Familia/hogar			
Desarrollo profesional			
Amistades			
Relación de pareja			
Comunidad			

Fuente: Elaboración propia.

Analizamos la rueda de la vida actual.

1. ¿En qué área de la vida coinciden importancia y nivel de satisfacción?
2. ¿En qué área de la vida difieren notablemente importancia y nivel de satisfacción?
3. ¿En qué área de la vida la importancia es baja pero el tiempo y la energía dedicados son altos?
4. ¿En qué área de la vida la importancia es alta pero el tiempo y la energía dedicados son bajos?
5. ¿El tiempo y la energía tienen alguna relación con la satisfacción?
6. ¿Dónde no estamos obteniendo los resultados deseados?
7. ¿Cuáles son las áreas donde me gustaría crecer más o más rápido?
8. ¿Cuáles son las áreas que me gustaría convertir en menos importantes?
9. ¿Cuáles son nuestros principales descubrimientos y conclusiones?

Con estas premisas, ¿vas a iniciar un proceso de mejora continua en ti? Si es así, debes saber previamente que las etapas de tu cambio debes entenderlas como un proceso. Aunque hay multitud de enumeraciones de las **etapas del cambio** según diversos expertos, las simplifico como lo expresan Ursiny y Kay, reconocidos expertos en productividad personal y gestión del cambio, quienes establecen tres etapas:

1. **Conmoción:** es la primera respuesta que se produce frente al cambio, ya sea este positivo (por ejemplo, una promoción interna) o negativo (la pérdida de un ser querido). Es un cambio en la rutina diaria de la rutina.
2. **Adaptación:** en una segunda fase, intentamos adaptar nuestras emociones, pensamientos y acciones a la nueva realidad producto del cambio, a veces con éxito, a veces sin él. Este periodo se caracteriza por los sentimientos contradictorios o en conflicto y los esfuerzos por recuperar la confianza y la estabilidad.

3. Resultado: según lo que hubiéramos decidido y experimentado en las fases de conmoción y adaptación, así se produce el resultado del cambio:

- ▶ Si vacilamos, el resultado podría ser una recuperación parcial de la situación de partida o el estancamiento y la inestabilidad.
- ▶ Si seguimos estrategias de éxito, el resultado será una transformación positiva, un gran rendimiento y la victoria.

1.3 El profesional eficaz y eficiente: Hábitos

Ser organizado es una habilidad muy importante tanto para nuestra vida y desarrollo personal como profesional. En una era de alta velocidad, esta época denominada por los sociólogos “era de la inmediatez”, si no nos organizamos bien y si no priorizamos todo lo que tenemos diariamente, el tiempo se nos escapará de las manos como la arena.

“Para ir más rápido, baja la velocidad. Todo el que sepa sobre mecánica de órbitas entiende esto.”

Scott Cherf

Tabla 1.2. Elementos para ser más eficaz y eficiente.

Organízate	Orden Ahorro de tiempo
Rol de guerrero	Responsabilidad propia por los resultados
Meta	Compromiso y concentración Plan de logro de metas y objetivos
ABC	Priorización
Administración de la energía	Habilidades de asertividad Mejora del desempeño

Fuente: Elaboración propia.

Una persona eficaz y eficiente requiere de unas destrezas y competencias que debe trabajar. Estas habilidades se enfocan en el aumento de la productividad.

Trabajando cada uno de estos elementos, que sin duda los iremos analizando uno a uno en las siguientes páginas de este libro, podemos mejorar nuestro flujo de trabajo (*workflow*).

Como hemos visto anteriormente, cambiar un hábito supone un gran esfuerzo. Tenemos que poner de nuestra parte para suprimir un hábito inadecuado. Cuanto más repitamos un comportamiento nuevo, antes se irá convirtiendo en hábito, y lo que al principio suponía un esfuerzo, acabará realizándose automáticamente y sin necesitar siquiera pensarlo. Por ejemplo, supone un pequeño esfuerzo sentarse a primera hora a identificar y planificar nuestra jornada diaria cuando no se tiene la costumbre de hacerlo, pero con el tiempo acabaremos haciéndolo mecánicamente. Recomiendo, entonces, que comiences a tener hábitos nuevos como:

- 1. Ten una lista de tareas diarias.** Si quieres tener un día más no tan productivo y eficiente como podrías, trabaja durante el día sin saber claramente qué necesitas o debes hacer. Simplemente, teniendo el hábito de tener una lista una lista de tareas *to-do* (para hacer) puede ayudarte a concentrarte en qué hacer en cada momento, si no corres el riesgo de trabajar todo el día en cosas que parecen que aportan valor y, sin embargo, cuando uno las valora, se da cuenta de que no está enfocando sus esfuerzos en las tareas adecuadas. En definitiva, haz esa lista de tareas y colócala en un lugar donde la puedas ver todos los días para que no se te olvide y revisa todas las mañanas lo que debes hacer para ese día.
- 2. Prioriza tareas.** Supongo que tendréis la misma sensación que teniais antes y es esa horrible sensación de que no llego a todo lo que me gustaría hacer durante el día. Es como si uno se sintiera incapaz de hacer lo que debe hacer en una jornada de trabajo. En ese caso, es importante priorizar las actividades

que necesitas dejar hechas. Tus tareas pueden diferir de un día a otro, pero es probable que tengas algunas cosas muy importantes que debes hacer y, a continuación, algunas otras con distintos niveles de importancia y urgencia.

- 3. Finaliza tareas que has comenzado.** Muchos de nosotros tenemos múltiples tareas, conectadas unas con otras o independientes. Pero multitud de ellas. Somos muy dados a abrir y abrir nuevas tareas dejando pendientes tantas que al final cometemos el riesgo de pensar más en cantidad de tareas (¡a ver cuántos kilos de tareas me quito hoy!) que en la calidad y en su aportación de valor, o incluso que se me pueda olvidar alguna que, por otra parte, podía ser importante. ¿Cuál es el problema?: con tanta multitarea diaria, la concentración y atención se difuminan. Además, lo que nos ocurre es que nuestro estrés se eleva. Por lo tanto, intenta terminar tareas que sabes que pueden cerrarse. Y aquellas que no se cierran en un plazo corto, ya sabes: ¡priorízalas y organízalas!
- 4. Sé flexible y toma decisiones: no todo debe dirigirse a tener un plan acordado.** Es importante no ser demasiado rígido con todas las técnicas que iremos viendo a lo largo del libro. Habrá algunos días que no harás lo que te has planificado. No pasa nada. Decía Parkinson, un teórico de la gestión de tareas, que *“todo trabajo se dilata indefinidamente hasta llegar a ocupar la totalidad del tiempo disponible para su completa realización”*. Así que si sabemos que el tiempo se dilata por mucho que lo queramos planificar, no te flageles, a veces una pequeña libertad puede darte mejores resultados. No puedes sentarte y planear todo, el mundo cambiará y tú también. Lo que necesitas es adoptar buenas decisiones: piensa que es valioso sin importar adonde te pueda conducir.

“Una persona inteligente resuelve un problema. Una persona sabia lo evita.”

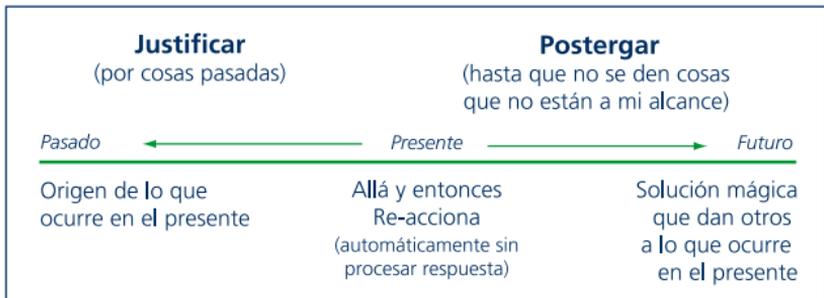
Albert Einstein

1.4 Enfoque de cambio personal: Sé proactivo

	
<p>¿Prefieres esto? ...</p>	<p>¿o esto otro? “Nuestro mundo, visto desde una nueva perspectiva, un nuevo punto de partida.”</p>

¿Reactivo o proactivo? Fíjate, una persona reactiva es una persona pasiva, observadora sin ser protagonista, una víctima de los acontecimientos. Son personas que se ven afectadas por las circunstancias, las condiciones, el ambiente social... Sólo se sienten bien si su entorno está bien. Centran sus esfuerzos en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control. No tienen la libertad de elegir sus propias acciones. Son personas que justifican y postergan las decisiones.

Figura 1.3. Reactivo-proactivo.



Fuente: Elaboración propia.

En ambos casos, mantiene el *status quo*. En vez de funcionar con información, funciona con creencias, paradigmas muy estáticos del tipo:

- Esto no puedo hacerlo.
- Esto no es así.
- Es imposible hacer en este tiempo las cosas.
- Las cosas no van a cambiar.
- No merece la pena esforzarse en algo que no va a salir.
- ...

En el lado contrario, tenemos a la persona proactiva, aquella que toma el liderazgo de su propia vida, genera acciones y elige sus propias respuestas a situaciones y circunstancias particulares. Sus principales cualidades son la tenacidad y la determinación.

El árbol de bambú chino se planta tras preparar la tierra y, durante los primeros cuatro años, crece de forma subterránea. Lo único visible sobre el suelo es un pequeño bulbo y un pequeño brote que nace de él.

Al quinto año, el árbol de bambú crece hasta cerca de dos metros. Hay que pagar un precio al preparar la tierra, plantar las semillas, fertilizar, cultivar, regar y quitar la maleza...

La persona proactiva:

- Conoce sus fortalezas y sus debilidades.
- Gestiona positivamente sus emociones y su actitud.
- Manifiesta sus opiniones de forma asertiva.
- Confía en sí misma y le gusta asumir retos.
- Toma la iniciativa y emprende la acción.
- Actúa con decisión y determinación para alcanzar sus metas.
- Afronta positivamente el cambio y la incertidumbre.

Una persona proactiva transforma los problemas en oportunidades gracias a que:

- Es perseverante; no abandona a la primera de cambio.
- Está dispuesta a cambiar el rumbo de la acción hasta alcanzar los resultados que desea.
- Asume sus fracasos y los considera como oportunidades de aprendizaje.
- Genera nuevas ideas y estrategias para resolver los problemas y las dificultades.
- Es inconformista, desafía lo convencional y anticipa futuros escenarios.

“Nuestra naturaleza consiste en actuar, no en que se actúe sobre nosotros.”

Víctor Frankl

Las personas que llegan a conseguir excelentes resultados son personas **proactivas**, aquellas que son soluciones para los problemas, y no problemas ellas mismas.

Ser proactivo es orientarse al **centro de responsabilidad**:

- **De fuera** (las circunstancias externas, la economía, la política, la familia, las personas con quien interactúas...).
- **Hacia dentro** (tu capacidad y libertad de actuar, decidir tu propio camino y cambiar las cosas).

A diario, a todas horas, se ofrece la oportunidad de tomar una decisión; decisión que determina si uno se somete o no a las fuerzas que amenazan con arrebatarte tu yo más íntimo, la **libertad interna de elegir**; que determina si uno va a ser o no el juguete de las circunstancias, renunciando a la libertad y a la dignidad, para dejarse moldear. ¿Cuántas veces nos oímos diciendo?:

Si no fuera por... yo haría...

Hasta que no ocurra... yo no puedo...

“Al hombre se le puede arrebatar todo salvo una cosa: la última de las libertades humanas —la elección de la actitud personal ante un conjunto de circunstancias— para decidir su propio camino.”

Víctor Frankl

Asumes responsabilidad hasta por las cosas que crees que están fuera de tu influencia, es decir, que no buscarás excusarte ni quejarte por las circunstancias externas, por más irremediables que estas parezcan.

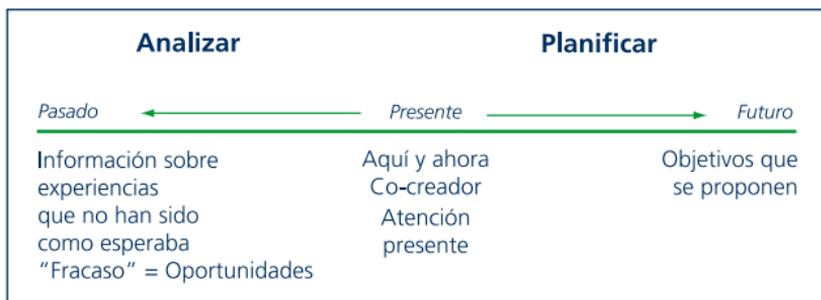
Es esta libertad, que no se nos puede arrebatar, lo que hace que la vida tenga sentido y propósito. Cada vez que pones fuera de ti la responsabilidad y te quejas, inconscientemente estás reconociendo que no tienes poder para cambiar la situación; y, por lo tanto, le das más poder a esa fuente externa para que te domine.

La persona proactiva planifica y organiza ya que implica controlar una situación antes de que suceda y no esperar a que suceda para actuar.

“Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.”

Stephen Covey

Figura 1.4. Analizar-Planificar.



Fuente: S. Covey (1997).

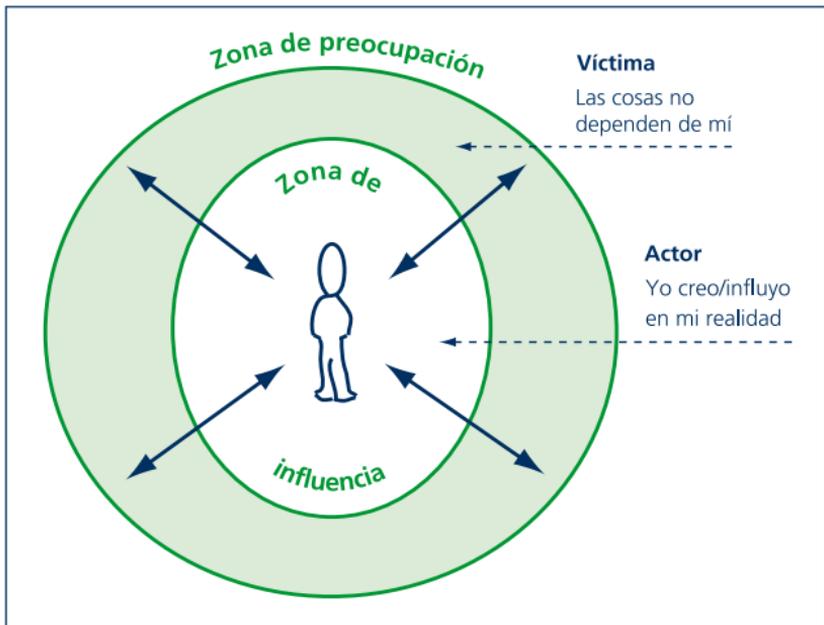
Ser proactivo es sistematizar una actitud positiva, pero debemos tener cuidado de no confundirlo con:

1. El activismo o la hiperactividad.
2. Actuar de prisa, de forma caótica y desorganizada, dejándose llevar por los impulsos del momento.
3. Ser agresivo, arrogante o insensible, como defienden algunos tópicos, sino todo lo contrario, son personas que se mueven por valores, saben lo que necesitan y actúan en consecuencia.

1.5 Concéntrate: Hacia el círculo de influencia

Ser proactivo es trabajar dentro del círculo de influencia.

Figura 1.5. Zona de influencia.



Fuente: www.altoren.com.

Dice Stephen Covey, al referirse al primero de sus 7 *hábitos de la gente altamente efectiva* (1997), que podemos separar las cosas que nos preocupan de aquellas que no lo hacen, formando así un “círculo de preocupación”. Dentro del círculo de preocupación, habrá cosas sobre las que no tenemos control de ningún tipo, pues se escapan a nuestro alcance, y otras respecto a las cuales podemos hacer “algo”. Este segundo grupo de cosas forma nuestro **círculo de influencia**.

Según Covey, tenemos dos opciones:

1. **Ser proactivos**, como hemos visto, y centrarnos únicamente en nuestro círculo de influencia. Se trata de adoptar una actitud positiva y esforzarnos por mejorar aquellas cosas que están bajo nuestro control.

“Aunque supiera que mañana se acaba el mundo, hoy igual plantaría mi manzano.”

Martin Luther King

Se trata de reflexionar: ¿qué es lo que yo desde mi lugar y espacio puedo hacer?

“Necesitamos ser el cambio que queremos ver en el mundo.”

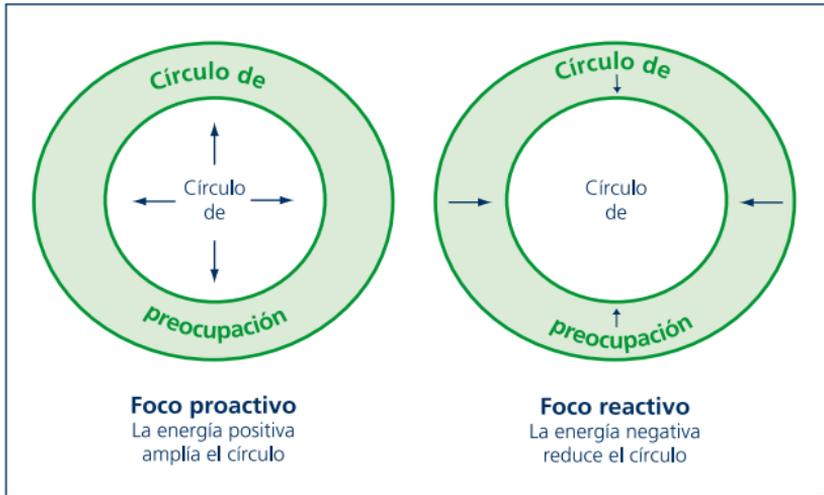
Gandhi

2. **Ser reactivos**, pensar en lo que está fuera de nuestro círculo de influencia, pero dentro de nuestro círculo de preocupación; es decir, circunstancias sobre las que no tenemos control a la hora de actuar.

Si elegimos ser proactivos, generaremos energía proactiva que ampliará nuestro círculo de influencia, si optamos por ser reactivos, eso nos provocará una sensación de impotencia, nos centraremos en lo que no podemos cambiar y desatenderemos

los asuntos en los que podemos hacer algo, por lo que nuestro círculo de influencia se encogerá.

Figura 1.6. Foco proactivo-reactivo.



Fuente: S. Covey (1997).

Por lo tanto, tú eliges: ¿reactivo o proactivo?, ¿quedarte en un círculo vicioso de preocupación o, por el contrario, trabajar para expandir tu círculo de influencia? Algunos tienen un círculo de influencia muy pequeño y una gran zona de preocupación. Su experiencia del mundo es de fatalismo, impotencia o simple contemplación pasiva. Otros se sienten maestros de su propio destino y constantemente amplían su círculo de influencia.

El punto clave de este modelo está en que la zona de influencia no es fija. Se expande o se contrae según nuestra **percepción** y especialmente según dónde nos **enfocamos**. Si tratamos de explicar por qué no se puede cambiar algo, encontraremos buenas razones y nuestro círculo de influencia se contraerá. Si buscamos maneras de influir en las cosas, tarde o temprano encontraremos pistas y soluciones: nuestro círculo de influencia se expandirá.

“La gente siempre justifica los hechos a través de sus circunstancias. La gente que se maneja bien en este mundo es la que va y busca las circunstancias que quiere, y si no las encuentra, las crea.”

George Bernard Shaw

Es el **enfoque** el que distingue la sensación de víctima de la del actor. Tú decides.

1.6 Sal de tu zona de comodidad: Sé positivo

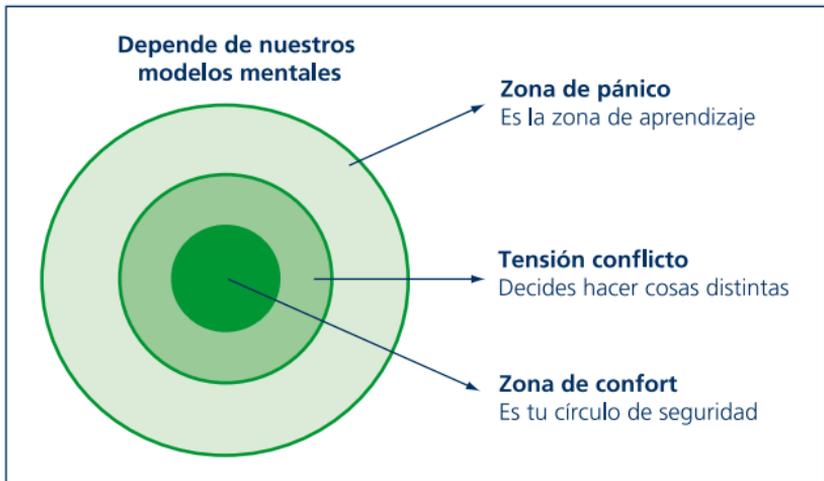
Expertos en Neurociencias (ciencia que estudia la estructura del cerebro y su función química, celular y de cómo los diferentes elementos del sistema nervioso interactúan y dan origen a la conducta) nos han demostrado que aproximadamente el 98% de lo que hacemos en el día a día es gracias a nuestra mente inconsciente, es decir, el 98% del tiempo funcionamos en piloto automático, lo que significa que cuando abandonamos y dejamos de hacer lo que sabemos que tenemos que hacer, en realidad lo estamos haciendo de una manera inconsciente. ¿Cómo contrarrestarlo? Mediante un esfuerzo consciente que nos haga hacer lo que se tiene que hacer. De lo contrario, nuestra manera de funcionar será automática. Y dicho automatismo es siempre hacer y tomar las decisiones que siempre has tomado: igual de bien o igual de mal. No hay cambio. Todo es permanente. Estás en tu zona de comodidad. En tu zona de seguridad. No tienes miedo. Controlas lo que tienes que hacer.

Las principales razones por las que las personas se aferran a su zona de confort son:

1. **Desconocimiento:** no saben en qué consiste el cambio exactamente. *“La ignorancia es la madre del temor.”*

2. **Incomprensión:** saben en qué consiste el cambio, pero no lo comprenden en su totalidad.
3. **Pobre autoimagen:** falta de confianza en su propia capacidad para adaptarse al cambio. Prefieren mantenerse en su zona de confort.
4. **Mala actitud:** por diversas razones, deciden enfocarse hacia lo negativo y no a las posibilidades.
5. **Sincera convicción:** creen, con sinceridad, que el cambio no funcionará.
6. Por lo **confortable** que resulta en el corto plazo.

Figura 1.7. Zona de confort-seguridad.



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, un día comienzas a ver que tienes que mejorar. Por ejemplo, se requiere de ti que seas más eficaz y eficiente. Decides emprender el viaje. Es un viaje incierto y, lógicamente, tienes miedo. Entrás en el círculo de tensión. Sientes la presión y el estrés de afrontar cosas nuevas. E irremediabilmente entras en

zona de pánico. Pero, cuidado, en este círculo que has decidido entrar comienzas a ver otras cosas, otros mundos, con otros ojos. Empiezas a aprender, a descubrir cosas. Y, poco a poco, empiezas a cambiar ciertos hábitos por otros que son más enriquecedores. El crecimiento se da cuando salimos de esta zona de comodidad, que muchas veces puede ser nociva, pero que por ser conocida no nos atrevemos a abandonarla. Céntrate todos los días en ir un poco más allá de lo que es cómodo para ti.

No obstante, este viaje se puede hacer más ameno y menos pesado viendo el lado del espejo más positivo.

Si eres positivo, verás una oportunidad. La única variable constante en el mundo, ¡es el cambio!



El símbolo chino para la palabra “crisis” se compone a su vez de dos símbolos. El de “problema” y el de “oportunidad”.

Las personas negativas ven, en cada situación, un problema. Las personas positivas ven, en cada situación, una oportunidad. Dependiendo de lo que pienses de ti mismo, así será tu actitud y comportamiento ante las situaciones de la vida.



El verdadero éxito te espera fuera de tu “zona de confort”.

El pesimista ve los problemas en todas las oportunidades, el optimista ve las oportunidades en todos los problemas. Haz el esfuerzo de siempre ver lo bueno y positivo de todas las situaciones.

Salir de la zona de confort implica:

- **Dejar la rutina:** cuando hemos logrado incorporarnos a una cierta rutina es fácil acomodarse y no buscar más, ten cuidado cuando eso suceda porque puedes quedarte en ella durante mucho tiempo.
- **Hacer-actuar:** podemos caer en que nuestro trabajo es un deber y ya no requiere mayor esfuerzo de creatividad, recuerda que esa actitud, por lo regular, la tienen los empleados más reactivos.
- **Tener propuestas:** ten cuidado cuando pases mucho tiempo sin propuestas nuevas que te motiven a seguir creando.

Podemos, así, destacar el papel del pensamiento positivo:

- **Sé positivo.** Mira el vaso medio lleno y busca respuestas más allá de simplemente estar contento, intenta ser diferente, innovador, convertirte en un solucionador de problemas (el mundo se mueve continuamente, progresando, no pares tu mundo), siéntete bien contigo mismo, siéntete útil; sé dialogante, trata las situaciones verdaderamente difíciles con una mirada distinta. En definitiva, ser positivo es ver con ojos nuevos y diferentes la realidad cotidiana. “Yes, we can” nos grita Obama. Y la vitamina para serlo es automotivarnos. ¿Cómo, os preguntaréis?
- **Comprométete contigo.** Por naturaleza, cuando nos comprometemos con algo o alguien tendemos a cumplirlo, pero esta vez el compromiso es contigo: “*deseo cambiar... y de esta manera... y para ello necesito... y en este plazo de tiempo...*”. Al mismo tiempo, identifica la razón por la que quieres cambiar. Analiza en tu foro interno qué es lo que te impulsa a querer empezar a hacer cosas distintas.
- **Actúa.** Recuerda la proactividad.
- **Cuestiónate.** ¿Y si sí funciona?, ¿y si el resultado es bueno?, ¿y si no cambio? Reconoce que tienes miedo a afrontar nuevas situaciones. Es normal. ¿Miedo a fracasar? ¿Miedo a

que no funcione?: “Si haces lo que tienes que hacer de la forma en la que se tiene que hacer, tus probabilidades de éxito aumentan”.

- **Amplía tu visión de campo.** Sé un fotógrafo de alturas. Ve el bosque completo, no veas sólo los árboles.
- **Sé creativo.** Visualiza tu cambio, tus éxitos, estarás reprogramando tu mente para que te ayude a alcanzarlo.

Muchas investigaciones en el terreno de las Neurociencias nos demuestran que los pesimitas son, posiblemente, mucho más realistas. De hecho, una persona negativa es aquella que de tanto realismo pasó a convertirse a la negación: vive en el rechazo, el obstáculo, la preocupación o el aburrimiento, la oposición al otro, generando distancia y ostentando poder de forma continua. El problema de esta actitud negativa es que al hablar continuamente de lo malo terminan creyendo que es lo único real y existente.

Se ha demostrado en diversos estudios que tan solo un minuto teniendo pensamientos e ideas negativas reduce las defensas de nuestro sistema inmunitario durante varias horas, genera irritabilidad e incontrolabilidad, además de producir estrés (con las consecuentes dolencias de salud que todos sabemos), afectando a nuestra capacidad racional y cognitiva, ya que reduce el riego sanguíneo a aquellas partes del cerebro más necesarias para la toma de decisiones diaria. Estas personas tienen dificultades a la hora de aprender porque sienten que, hagan lo que hagan, su situación no va a cambiar.

Una persona positiva, sin embargo, llega a ser más feliz. Analiza sus propias emociones y cómo le afectan. Dedicar tiempo a analizar el modo en el que su estado de ánimo influye en su comportamiento. Asimismo, aprende a canalizar sus emociones positivas, fijando su atención en marcarse retos y desafíos viables y motivantes, que le ayudan a vivificarse y a recordar lo que tiene que hacer para sentirse bien: *“quiero volver a hacer*

deporte!", manteniendo nuestro objetivo, luchando por él de forma continua. *Do it.*

También está atento y predispuesto a reconocer las necesidades e intereses emocionales del otro y se lo hace ver con su conducta tanto verbal como con su gestualización. Una persona no es una isla. Comunica tus pensamientos y tus deseos de forma sincera. Anima a otros a comunicarse de forma sincera contigo. Practica el entendimiento y la motivación con la gente.

Somos lo que pensamos. Pensar de forma positiva nos agrega beneficios: nos automotivamos, regulamos nuestras emociones adecuadamente y pensamos también en el otro.

Mihaly Csikszentmihalyi, catedrático de Neurociencias de la Universidad de Stanford, nos habla del concepto de *flow* (fluir, fluidez), un estado en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute, durante la cual el tiempo vuela y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unas a otras sin pausa. Todo tu ser está envuelto en esta actividad, y utiliza sus destrezas y habilidades llevándolas hasta el extremo. La persona está "fluyendo" cuando se encuentra completamente absorbida por una actividad durante la cual incluso hasta nos olvidamos de nosotros mismos, perdiendo la noción del tiempo y experimenta una enorme satisfacción: se puede tener la sensación de estar descubriendo algo nuevo (aunque lo hayamos hecho muchas veces), o estamos disfrutando de lo que estamos haciendo, o nos sorprendemos de lo que estamos realizando, y pensamos positivamente: "*Esto que estoy haciendo va a salir bien*".

Después de que se ha completado la acción emprendida es entonces cuando nos vemos reconocidos por la plenitud de esa experiencia y podemos afirmar que somos "felices". Cuando

creas en algo, pon toda tu atención y energía en ello. No dejes que la gente te distraiga.

Otra de las estrategias para ser positivo es encontrar cuál es el **valor de la risa y la sonrisa**. Reír es la manifestación de nuestra alegría. Y, además, sabemos que ¡la risa es muy saludable, mejora el estado físico y anímico! La Universidad de Maryland nos dice que la risa relaja los músculos, reduce la producción de hormonas que causan estrés, reduciendo la presión sanguínea. También ayuda a quemar calorías puesto que movilizamos unos 400 músculos (reír 100 veces es equivalente a hacer 15 minutos de bicicleta).

J. Ratey, profesor de la Universidad de Harvard, nos recuerda que la risa actúa como una especie de “señal social”. Con ella le estamos, nos estamos diciendo a nosotros mismos: *“me siento bien, estoy cambiando, quiero ver la vida de forma positiva, estoy luchando contra mis pensamientos negativos”*. Y, al mismo tiempo, una sonrisa sincera desencadena un eslabón de actitudes positivas en nuestro ámbito social. La sonrisa es imitativa, si sonrío es más fácil que los demás también lo hagan. Haz la prueba, sonríe en el momento adecuado, te devolverán otra sonrisa. Se creará un clima más positivo. Busca motivos para sonreír. Seguro que los tienes. Comparte generosamente algo que no te cuesta nada: la alegría de vivir cada día.

Finalmente, me gustaría llamar la atención al hecho que nuestra parte animal e irracional en muchas ocasiones nos puede, y es necesario combatir al “oso” que todos llevamos dentro. Aceptar nuestra autoresponsabilidad en todo aquello que hacemos, disfrutar de la vida aceptando como somos, ser flexible y pluralista en nuestras ideas, buscar tareas personales y profesionales retadoras y creativas, no tenerle miedo al riesgo, exponer con asertividad nuestros pensamientos, emociones y sentimientos profundos... es crear un mundo, nuestro micromundo, en el que podamos sentirnos más confortables, satisfechos y, por qué no, seguir buscando ese tesoro llamado... “felicidad”.

1.7 Cambio de hábitos: El viaje emocional para la transformación personal

Para los antiguos griegos, la experiencia hacia una transformación nos muestra un camino de tres fases: exilio, viaje y retorno a casa.

En el mundo cristiano, las tres fases de un proceso o viaje existencial son el descendimiento, la conversión y la ascensión. Las historias bíblicas del Antiguo Testamento describen el pecado, el arrepentimiento y la gracia. En el Libro del Éxodo, la gran transición es el camino de la esclavitud de Egipto hacia la Tierra Prometida.

Este viaje, donde nos transformamos, siempre comienza con el guerrero, que debe interrumpir radicalmente su vida diaria para enfrentarse a una prueba. Esta persona, al confrontar sus más profundas emociones, metafóricamente se encontrará con fuerzas con las que tiene que luchar y/o aceptar.

Este guerrero es el héroe, porque va a emprender un viaje que le transformará por dentro y por fuera.

Según J. Campbell, famoso experto en mitología comparada, planteó las etapas por las que pasa el viaje del héroe, que en mi caso resumo:

1. **La llamada a la aventura.** El héroe, que vive en la rutina, es desafiado a llevar a cabo una búsqueda (que en el fondo de su ser es personal). Los viejos conceptos, ideales y paradigmas emocionales ya no encajan, se acerca el momento de traspasar "el umbral", el otro lado del espejo. *"Es una llamada al servicio, a entregar nuestra vida a algo más grande que nosotros mismos, la llamada a convertirnos en lo que estamos llamados a ser, la llamada a realizar nuestro designio vital"* (J. Campbell).
2. Rechazo de la llamada, cuando **el héroe duda o expresa temor.** Algunos de los llamados a la aventura eligen ir. Otros pueden estar luchando durante años con el miedo y la negación antes de poder afrontarlo.

Tendemos a negar nuestro destino por nuestra inseguridad, por nuestro miedo a la soledad, al que dirán, por nuestra ansiedad y falta de coraje para arriesgar lo que poseemos. En el fondo, sabemos que nos aportará un gran poder personal y responsabilidad.

3. El encuentro con el mentor, donde **el héroe hace contacto con una fuente de apoyo, experiencia o sabiduría**. Después, como surgida de la nada, se presenta un guía: algo o alguien que nos ayuda a traspasar el umbral de la aventura. Puede tomar la forma de voces dentro de las personas o de personas que nos guían y nos permiten ver el camino (a través de *coaching*, *mentoring*, etc.).
4. El héroe toma la **determinación de cruzar** el umbral. Se compromete con el campo de la aventura, comienza el viaje, dejando los límites conocidos de su mundo y aventurándose hacia el reino peligroso, donde las reglas y los límites son desconocidos. Hay pruebas, aliados y enemigos en el camino, situaciones, mapas cartográficos y personas que ayudan al héroe a descubrir lo que es especial sobre la aventura que ha emprendido. Si estamos verdaderamente comprometidos a seguir nuestro sueño, hay una fuerza interior motivadora y de nuestra voluntad consciente que nos ayuda a lo largo del camino y nutre nuestro crecimiento y transformación.
5. Acercamiento a “la cueva profunda”, la fase en la que el héroe se prepara para la prueba más difícil: **el héroe se enfrenta a sus propios temores**, a sus propios demonios (sus miedos) y entra en crisis. Pero también, en su transformación personal soporta la agonía del crecimiento espiritual y trasciende sus propias limitaciones. Está creciendo porque está saliendo de su zona de comodidad. A lo largo del viaje nos encontraremos, inevitablemente, con uno o más de estos retos supremos que ponen a prueba nuestro compromiso con el camino que hemos tomado y nos dan la oportunidad de aprender de los errores.

6. La recompensa, momento en el cual **el héroe disfruta los primeros beneficios** de haber confrontado el miedo y la muerte. ¿Qué conoce o experimenta esta persona ahora que está más allá del bien y del mal? Esto es por lo que el héroe inició su viaje. Todos los pasos previos sirven para preparar y purificar para este paso, ya que en muchos mitos la recompensa es algo trascendente como el elixir o la vida misma. Un regalo o bendición es dado al héroe basado en sus habilidades y conciencia.
7. El camino de regreso, donde el héroe se compromete, ya sea voluntariamente o no, a **finalizar su aventura**. La vuelta del viaje puede estar tan llena de aventuras y peligros como fue la ida. Así, como el héroe puede necesitar guías y asistentes para emprender la aventura, muchas veces debe tener guías poderosos y rescatadores para traerlo de vuelta a la vida de todos los días, especialmente si la persona está herida o debilitada por la experiencia.
8. La resurrección, cuando el héroe enfrenta el desafío que lo purifica, lo redime y transforma. Para un héroe puede significar alcanzar un balance entre lo material y lo espiritual. **La persona se vuelve competente y cómoda con ambos mundos**, el interior y el exterior.
9. El regreso, cuando **el héroe vuelve a casa y comparte lo que ha ganado** en su búsqueda, lo que beneficia a amigos y familiares, a sus colaboradores, a la comunidad y al mundo. Regresamos únicamente para preparar el viaje siguiente; pero volvemos como seres nuevos y potentes, preparados para ponernos de nuevo al servicio de los demás.

La aventura del héroe es una aventura de transformación para evitar convertirnos en Sísifo. Cuenta la leyenda que **Sísifo**, Rey de Corinto e hijo de Eolo, después de desafiar a los dioses, ya muerto fue castigado en los infiernos a subir una enorme piedra desde la base de una montaña a la cúspide, pena eterna, puesto que en el momento de alcanzar la cima, la piedra volvía a caer. De esta manera, Sísifo debía comenzar su trabajo. Así, una y otra vez, hasta la eternidad.

Júpiter encomendó a Sísifo como castigo una labor inútil y sin sentido. Ese es el trabajo de muchos profesionales en muchas organizaciones y empresas: trabajar todos los días en las mismas tareas desconociendo el porqué y el alcance de su trabajo.

La cuestión es que terminamos tomando conciencia de nuestra condición, de nuestro trabajo sin sentido. Es entonces cuando nos sentimos alineados, rotos... y profundamente desmotivados y pensamos.

“Estoy atascado, anquilosado.”

“Estoy quemado, agotado.”

“Mi jefe no tiene ni la menor idea de lo que soy capaz de hacer.”

“Me siento frustrado y desanimado.”

“Estoy estresado. Todo es urgente.”

“Soy incapaz de cambiar nada.”

Son las voces de personas en el trabajo y en casa: padres, madres, empleados, directivos... Profesionales en todo el mundo. La solución a estos problemas es similar a la mayoría de los avances en la historia humana: **surge de una ruptura fundamental con la antigua manera de pensar, se trata de ¡cambiar!**

¿Cómo? Comenzando tu propio viaje como héroe. Siendo más eficaces, eficientes y efectivos (una realidad llena de un potencial inagotable para servir al bien común).

Pero, ¿cómo afecta el rendimiento y la productividad en un proceso de transformación y cambio duradero?

Y, finalmente, ¿cómo afecta a nuestro patrón emocional? Hay una curva de cambio por la que pasamos. Digamos que es el viaje del héroe de Campbell pero desde un patrón más psicológico, pragmático y emocional:

1. Fase de resistencia.
2. Fase de exploración.
3. Fase de compromiso.

Figura 1.8. El viaje.



Fuente: J. Kotter.

Figura 1.9. Curva del cambio.



Fuente: J. Kotter.

Cómo establecer prioridades en contextos de cambio e incertidumbre

2.1 Definir objetivos: ¿Estoy realmente enfocado?

Empezar con un objetivo en mente significa iniciar con una clara comprensión de nuestro destino. Entender dónde estamos y los pasos necesarios para dirigirnos adonde vamos.

“Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar en los hombres el anhelo del mar libre y ancho.”

Antoine de Saint-Exupéry

El propósito fundamental de la **visión** es describir la manera en la que una persona encuentra su realización.

El sentido de la visión, es que uno debe tomar la iniciativa; y para ello debe plantearse **cómo le gustaría que fuese el futuro en las diferentes áreas de la vida** en los términos más detallados, claros y específicos posibles.

Elegir hacia dónde te diriges y encaminarte hacia esa meta, te da mayor libertad ya que así controlas la situación. Cuando te sientes perdido, a merced de la corriente, es cuando ya no controlas nada. O controlas tu destino o alguien lo hará por ti.

Tabla 2.1. Hoja de identificación de metas.

Área (personal, laboral, ...)	Fecha de partida	Fecha final	Fecha de consecución de la meta

Meta SMART
(Específica, Medible, Alcanzable, Realista, Tangible)

PRESENTE: ¿Dónde estás ahora?

**Visualiza: beneficios si llegaras a alcanzar la meta propuesta:
¿Qué ganas?, ¿qué pierdes?**

Piedras en el camino:
Posibles obstáculos

Alternativas y soluciones para
despejar el camino de piedras

	Fecha clave	Fecha revisado	Fecha completado
¿Cuál es la primera acción a emprender?			
¿Cómo lo harás?			
¿Cuándo la harás?			
¿Qué personas o recursos necesitas para que te presten apoyo?			
¿Cómo lo conseguirás?, ¿cuándo?			

**¿Merece la pena invertir mi esfuerzo, mi tiempo y mis recursos
económicos en alcanzar esta meta?**

Sí

No

Sí, más adelante

Fuente: Elaboración propia.

“Si no sabes adónde vas, ningún camino te llevará allí.”

Lewis Carroll

Alicia en el País de las Maravillas

Mi opinión es que el mejor modo de predecir el futuro, es **creándolo**. Una meta efectiva se centra primordialmente en los resultados más que en la actividad.

- Identifica el lugar dónde uno quiere estar.
- Ayuda a determinar dónde se encuentra uno.
- Proporciona información importante sobre cómo llegar, y nos dice que hemos llegado cuando llega el momento.
- Unifica los esfuerzos y la energía.
- Otorga significado y propósito a todo lo que se hace.
- Y, finalmente, puede traducirse en actividades diarias, de modo que uno sea proactivo, esté a cargo de su propia vida, y día tras día logre que ocurran las cosas que le permitirán cumplir con su enunciado de la misión personal.

Para apoyarte en tu alineamiento de metas, te planteo trabajar con las herramientas que se muestran en la Tabla 2.1.

2.2 Vías para fijar prioridades

“El problema no es la escasez, sino el uso que hacemos de ese recurso.”

Cuando estás manejando un proyecto o varios simultáneamente, o un equipo de colaboradores o, incluso, por qué no, tu propia empresa, hay tantas cosas que hacer que no sabemos por dónde

comenzar. Poner prioridades como ya sabes es esencial. Pero a veces eso es más fácil de decir que de hacer.

Priorizar tareas puede parecer una labor desalentadora. Requiere de cierta reflexión, pero si tienes algún tipo de metodología o instrumentos que hagan eficaz tu trabajo, puedes priorizar mucho mejor. El método es una de las claves.

Cuando nuestras responsabilidades se multiplican y tenemos cada vez más dificultades para tratar los problemas, tendemos a centrarnos en lo que aún no está hecho, o queda por hacer antes que en lo ya realizado. El sentimiento de insatisfacción crece y nos produce desaliento, irritabilidad y pesimismo.

Gestionar nuestras prioridades es:

- Fijar y alcanzar metas que nos lleven a la realización de nuestros objetivos para, así, establecer planes de acción que permitan que esas metas se hagan realidad.
- Dedicar tiempo al tiempo para marcar nuestras prioridades. Con prisas no hacemos nada.
- Invertir energía y concentración en dominar el tiempo.
- Sacarle el máximo jugo al día a día, consiguiendo tener el sentimiento de que avanzamos hacia el logro de aquellas cosas que más valoramos.

“Somos tan imprudentes que vagamos por tiempos que no son nuestros y no pensamos en el único que nos pertenece; esto es, generalmente, porque el presente nos hiere; que cada uno examine sus pensamientos. Los hallará todos ocupados en el pasado o en el futuro.”

Blaise Pascal

Gestiona tus prioridades teniendo en cuenta lo siguiente:

- Haz una lista diaria.
- Pregúntate: ¿qué puedo delegar?

Las tareas más grandes pueden, generalmente, ser manejadas más efectivamente si son divididas en tareas más pequeñas. Una vez que has hecho eso, encontrarás que, tal vez, haya ciertas partes de la gran tarea que puedan ser delegadas o terciarizadas. Y si hacer un proyecto entero monopoliza tu tiempo todo el día, dividiéndolo en tareas más pequeñas te permitirá posponer las partes menos urgentes hasta el otro día.

Una vez que determinas qué tareas necesitan ser manejadas por ti, es el momento de priorizarlas. Las tareas que ya tienen tiempos definidos son un buen lugar para comenzar. En la mayoría de los casos, es mejor quitarlas del camino primero.

Para tareas que no tengan plazos, piensa en cómo afectan el panorama general. Si no son terriblemente importantes, pueden ser movidas al final de tu lista. Puedes, de hecho, mover algunas de ellas juntas.

Algunas tareas podrán ser manejadas de forma diferente. Para esto, es mejor considerar qué forma es la más eficiente o la menos costosa. Algunas reuniones cara-a-cara pueden ser reemplazadas con llamadas telefónicas, por ejemplo, y un e-mail puede ser un sustituto de un fax de larga distancia.

Si tu lista es muy larga para manejarla en un día, mírala otra vez para ver si hay algo que puedas delegar o terciarizar. Si no, tendrás que posponer algunos de los aspectos menos importantes. Esa es la importancia de priorizar. Te ayuda a tener listas las cosas más inmediatas primero, y lo demás, generalmente, puede esperar.

Cuando se trata de la administración del tiempo, priorizar nuestras tareas debe ser la primera prioridad. Hacer una lista de las cosas que necesitamos hacer en el orden que necesitan ser hechas nos puede ayudar a usar nuestro tiempo mucho más sabiamente. Y esto nos lleva a ser más productivos.

2.3 La matriz urgente-importante: Inventario de acciones

“No planifico porque no tengo tiempo pero no tendré tiempo hasta que planifique mejor.”

Stephen Covey

Existen muchas metodologías, cuadros, sistemas y demás herramientas que, aplicándolas con dedicación, logran generar hábitos positivos en el manejo de nuestras prioridades. Sin embargo, a pesar de la variedad, al final todas buscan un mismo objetivo: priorizar responsabilidades, organizar actividades según su importancia y urgencia, y, especialmente, reconocer que cada compromiso que se adquiere afectará directamente en la imagen de seriedad y profesionalismo que se quiere proyectar.

En la medida en que hagas esa reflexión y conectes todas tus funciones y responsabilidades a uno o más objetivos y propósitos personales y profesionales, el manejo de la eficiencia y la capacidad de planificar tus proyectos y acciones serán mucho más fáciles de desarrollar.

Según el libro de Stephen Covey (1997), el líder se centra en hacer primero lo importante para la vida, realizar aquellas actividades que le dan sentido al ser, que le ayudan a trascender. En este orden de ideas, Covey clasifica las actividades de la siguiente manera:

1. **Urgentes:** las que hay que hacer ya, que son vitales en ese momento.
2. **Importantes:** las que contribuyen a realizar la misión personal.
3. **No urgentes:** que se pueden dejar para después.
4. **No importantes:** que no están ligadas estrechamente con las metas planificadas en un principio.

Frente a esto, existen cuatro cuadrantes que, según Covey, toda persona desarrolla sus actividades y se pueden convertir en la mejor herramienta para administrar efectivamente su marco de prioridades:

Figura 2.1. Matriz urgente-importante.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE		
NO IMPORTANTE		

Fuente: S. Covey (1997).

- **Cuadrante 1: Lo urgente e importante.** Es el cuadrante de las crisis, de los problemas apremiantes, de las tareas que se vencen.
- **Cuadrante 2: Lo no urgente e importante.** Es el cuadrante de la prevención, la planificación, la recreación, de reconocer y aprovechar nuevas y buenas oportunidades.

- **Cuadrante 3: No importante urgente.** Es el cuadrante de las interrupciones, de las reuniones improductivas y no importantes, de las actividades acuciantes.
- **Cuadrante 4: No urgente, no importante.** Es el cuadrante de las trivialidades, de la pérdida del tiempo.

Según Covey, en el primer cuadrante se ubican las personas que dicen no tener tiempo suficiente para llevar a cabo todas sus actividades, lo que quiere decir que no planifican bien su vida. En cambio, las que centran su vida en el cuadrante 2 son personas efectivas que quieren vivir siempre desde el liderazgo.

“Quien no administra bien su tiempo, no puede administrar bien ninguna otra cosa.”

Peter Drucker

Haz un plan para organizarte:

1. Prepara un **programa** antes de iniciar la jornada de trabajo por escrito. Todos los días, antes de comenzar a primera hora, o bien antes de irte, dedícate no más de 10-15 minutos a organizar el día.
2. Programa las actividades en función de los objetivos a alcanzar. Es una forma de **priorizar**, puesto que si clarificas cuáles son las metas estratégicas del negocio implica que irán vinculadas a tus objetivos operativos. Al mismo tiempo, habrá objetivos que sean más importantes que otros. Si eres capaz de incorporar las acciones semanales o diarias que tienes que se vinculan a cada objetivo operativo y estos están ponderados porcentualmente en una escala 1-100%, esto implica que tus tareas las estás priorizando en función de la importancia que tiene este objetivo.

Un ejemplo:

Metas estratégicas de empresa	Objetivos operativos de área/individuales	Ponderación de objetivos %	Iniciativas (acciones)	Tiempo estimado

3. Prepara la **lista de cosas que hacer**: *brainstorming* de todas las acciones semanales y/o diarias, por ejemplo:

Descripción	Prioridad		Tiempo estimado
	Importante	Urgente	
Resolver la inundación de la oficina	SI	SI	Hacer ya
Plan estratégico nuevos productos	SI	NO	Programar
...	NO	SI	Delegar/organizar
...	NO	NO	No pasa nada

4. En función de los criterios importante-urgente **ve incorporando en cada caja** cada una de las acciones de tu lista. Piensa bien cada acción. Especialmente en el criterio de que no todo es urgente.

Figura 2.2. Matriz de la administración del tiempo.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<p>CRISIS</p> <ul style="list-style-type: none"> Preparaciones contrarreloj. Problemas apremiantes: <ul style="list-style-type: none"> Trabajos cuyas fechas de finalización vencen. Prioridad absoluta sobre el resto: hacerlas cuanto antes. 	<p>ACTIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Planificar, prevenir, preparar. Plantearse nuevas alternativas: <ul style="list-style-type: none"> Establecer objetivos. Aprendizaje. Construir relaciones. Reconocer nuevas oportunidades.
NO IMPORTANTE	<p>REACTIVAS</p> <p>Algunas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Interrupciones. Reuniones: <ul style="list-style-type: none"> Llamadas. Asuntos inmediatos. Marcar prioridades. Contestar e-mails irrelevantes. 	<p>TRIVIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> Desperdiciadores de tiempo. Algunas llamadas: <ul style="list-style-type: none"> Trivialidades. E-mails irrelevantes. Reconvertirlas, evitarlas, enriquecerlas...

Fuente: Elaboración propia a partir de S. Covey.

5. En este sentido, maneja correctamente los **cinco paradigmas de la gestión por prioridades:**

a. Paradigma del 60-40:

- ▶ *Cuadrante II:* el 60% de tu carga de trabajo debe estar en este cuadrante (importante y no urgente). Deben ser acciones que se puedan prever o planificar en agenda con antelación.
- ▶ *Cuadrante III:* 20% de tu carga de trabajo se lo dedicarás a imprevistos: interrupciones, actividades inmediatas que no pueden ser planificadas, reuniones imprevistas...
- ▶ *Cuadrante I:* 20% destinado a tareas urgentes.

2.4 Fórmulas para priorizar: Indicadores de gestión

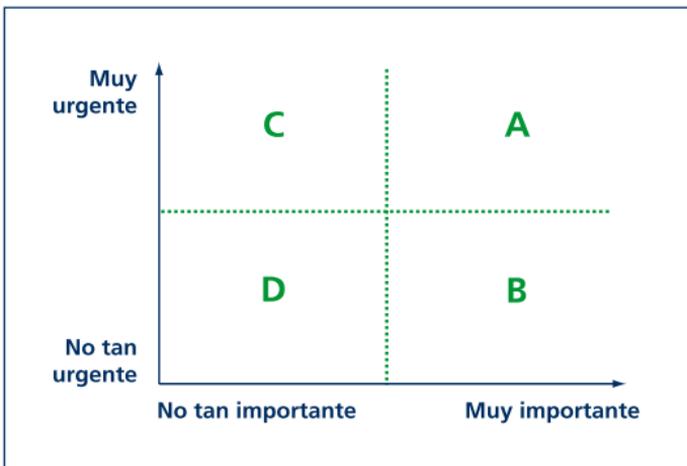
Hay diferentes métodos para priorizar, sea de forma individual o en equipo. Veamos los más representativos.

ABC-Análisis para priorizar tareas

Una herramienta fácil y rápida para priorizar tus tareas es ordenarlas en el ABC-Análisis que, según se cree fue inventado por el presidente Eisenhower.

Se posicionan las tareas pendientes según dos criterios: la importancia y la urgencia. Una pequeña parte del tiempo de trabajo produce la mayor parte de los resultados —tareas A—.

Figura 2.3. ABC- Análisis para priorizar tareas.



Fuente: Elaboración propia.

Hay que concentrarse en las tareas **A** y ejecutarlas con prioridad, después vienen los asuntos en **B** que, si es posible, se pueden delegar y, por último, hay que cumplir o dejar cumplir las tareas **C** de manera rápida y eficaz. En general, las tareas que no son importantes ni urgentes las dejamos de lado —no vale

la pena gastar energía para cumplirlas, siempre habrá funciones más importantes o urgentes—.

Otra opción es:

- A:** Tareas que tendré que realizar personalmente.
- B:** Tareas que tras un proceso de preparación son susceptibles de ser delegadas.
- C:** Tareas que pueden ser delegadas de inmediato a los colaboradores.
- D:** Actividades que son de escaso valor y que debemos eliminar previamente.

Y la última opción va en función de los diferentes cuadrantes de la matriz urgente-importante que acabamos de ver. Consiste en clasificar en cinco categorías las actividades o tareas pendientes de realizar:

- **Actividades tipo A:** las tareas que se planean realizar hoy y que son vitales para su productividad diaria. Aunque surjan imprevistos, éstas tienen que evacuarse.
- **Actividades tipo B:** las tareas que son importantes, pero que tienen un límite más amplio de espera.
- **Actividades de seguimiento:** aquellas tareas que no realizas, pero que, como su nombre indica, se les debe hacer seguimiento.

Figura 2.4. Hoja de gestión de tiempo.

Hora	Tarea	Tipo	Tiempo	Mejora
Tipo	A	Acciones de más peso sobre los objetos.		
	B	Acciones rutinarias: mayor volumen (importancia media).		
	C	Acciones con menor incidencia sobre los objetos.		

Fuente: Elaboración propia.

Técnica de tarjetas

Es una técnica de priorización de tareas en equipo (NLO Consulting). Consiste en los siguientes pasos:

1. Elegir una opción por criterio

¿Qué opina usted que es lo más urgente, practicable...?

¿Cuál de las opciones le gusta trabajar?

Cada persona pega un punto en la opción elegida (las opciones se encuentran escritas en un panel).

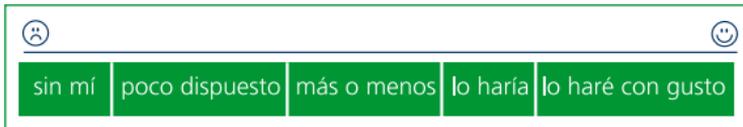
Tomar decisiones funciona también corporalmente si distribuimos las distintas alternativas en el suelo o en las paredes y pedimos a los participantes que se pongan en el lugar donde encuentran su opción.

2. Evaluar una opción en la escala

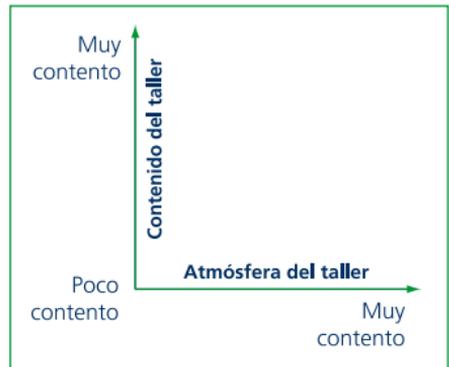
a. Elegir un criterio y una escala.

¿Cómo es su disposición a colaborar con el otro equipo?

Marcar su decisión en la escala.



b. Elegir con dos criterios.



Esta forma necesita más explicación para los participantes por la bidimensionalidad.

También se puede hacer en el suelo y las personas se posicionan según sus opiniones.

3. Evaluar propuestas con señales (semáforo)

Cada participante tiene tres tarjetas en tres colores. El moderador lee la propuesta y todos levantan una tarjeta según su opinión. Se anotan los votos.

!

?

↩

Oscuro: estoy de acuerdo/sí.
Medio: no sé/necesita pequeños cambios.
Claro: no estoy de acuerdo/no.

4. Priorizar las distintas opciones

Todas las alternativas están en una lista en el panel. A cada participante se le da varios puntos adhesivos para elegir los temas más urgentes, interesantes...

Reglas: Para priorizar se pueden poner dos votos en una alternativa, pero no más de dos.

Para decidir el número de votos que cada persona obtiene se cuentan las alternativas y se dividen entre cinco.

5. Matriz de decisiones

Evaluar distintas alternativas para distintos criterios.

Alternativas	1	2	3	4
Criterios				
Costes (x2)				
Calidad (x2)				
Factibilidad				
Color				
...				
Suma				

Cada participante tiene un voto por criterio. Después se suman los votos.

Variante: Se pueden diferenciar los criterios. Por ejemplo, los costes y la calidad se pueden multiplicar por dos, los demás criterios por uno.

Técnica de matrices de priorización

Una matriz de priorización es una herramienta para evaluar opciones basándose en una determinada serie de criterios explícitos que el grupo ha decidido que es importante para tomar una decisión adecuada y aceptable.

Cuándo se usa:

Las matrices funcionan mejor cuando las opciones son más complejas o cuando se debe tener en cuenta múltiples criterios para fijar prioridades o tomar una decisión.

La matriz que aparece a continuación muestra las opciones a priorizar en las filas y los criterios para tomar la decisión en las columnas.

Opciones	Criterios				Total
	C#1	C#2	C#3	C#4	
Opción 1					
Opción 2					
Opción 3					

Después se clasifica cada opción de acuerdo con los diversos criterios elegidos.

Cómo se usa:

- **Paso 1:** haz una lista con las opciones a evaluar. Cerciórate de que todos los miembros del equipo entiendan bien lo que cada una de las opciones significa.

- **Paso 2:** elije los criterios para tomar la decisión. El grupo puede elegir estos criterios recurriendo a una lluvia de ideas y luego a una votación para determinar cuáles son los más importantes. Comprueba que todos entiendan los criterios elegidos de la misma manera. Estos criterios deben incluir: importancia, apoyo para los cambios, visibilidad del problema, riesgos que se corren si no se hace nada, factibilidad de efectuar cambios en esta área.

Para elegir soluciones, con frecuencia se aplican los siguientes criterios: coste, posible oposición, factibilidad, apoyo de la administración, apoyo de la comunidad, eficiencia, oportunidad, impacto sobre otras actividades. Estos no son los únicos posibles por lo que el grupo tiene que elaborar una lista que sea adecuada para su situación.

Si bien no existe un número mínimo o máximo de criterios, tres o cuatro es la cantidad óptima para las matrices. Si tiene más de cuatro la matriz se torna difícil de manejar. Una manera de reducir el número de criterios consiste en decidir si hay algún criterio que todas las opciones deban cumplir. Úsalo primero para eliminar opciones. A continuación, use los otros criterios para elegir entre el resto de las opciones.

Otra forma de evitar que la matriz se torne difícil es limitar el número de opciones que se consideran.

Si la lista de opciones es muy larga (tiene más de seis opciones), puede resultar más fácil acortar la lista primero eliminando algunas. Por ejemplo, los criterios que se usan más comúnmente para eliminar la consideración de posibles problemas incluyen:

- ▶ El problema es demasiado grande o complejo para solucionarlo.
- ▶ No es factible efectuar cambios en esta área (más allá del control o la autoridad del equipo).
- ▶ Falta de interés por parte del personal para trabajar en el problema.

- **Paso 3:** dibuja la matriz e indica las opciones y los criterios.
- **Paso 4:** determina qué escala usarás en la calificación de las opciones en relación con cada criterio. Las formas de calificar las opciones pueden ser simples, comunes y complejas:

▶ **Simple:** la puntuación se basa en el cumplimiento de un determinado criterio por parte de la opción, por ejemplo:

¿Se dispone de personal capacitado?

Sí = 1, No = 0

▶ **Común:** las opciones se califican en función del grado en que cumple con el criterio, por ejemplo:

¿En qué medida se cuenta con apoyo de la administración para esta opción?

Mucho = 3, Normal = 2, Poco = 1 (o una escala de 1 a 5 ó 1 a 10, de poco a mucho).

Es aconsejable que las escalas de calificación usadas para todos los criterios sean uniformes, es decir, que las calificaciones para cada criterio oscilen entre lo “mejor” = el número más alto a lo “peor” = el número más bajo.

De esta manera se puede calcular la puntuación general de una opción sumando los puntos de cada criterio. Por ejemplo, si se calificaran las opciones en los dos criterios de factibilidad y coste, cada una en una escala de 1 (menos deseable) a 5 (más deseable), se calificarían los criterios de la siguiente manera:

Factibilidad: más factible = 5 menos factible = 1

Coste: menor coste = 5 mayor coste = 1

Calificación general: mejor opción = 10 peor opción = 2

- ▶ **Complejo:** se asignan distintos valores máximos a cada uno de los criterios y se califica cada opción en función de cada criterio, de 1 hasta el valor máximo de ese criterio, por ejemplo:

Criterio	Puntos máximos	Opción 1	Opción 2
Factibilidad:	50 puntos	25	35
Aceptabilidad al cliente:	35 puntos	30	20
Bajo coste:	15 puntos	5	15
Calificación general	100 puntos	60	70

- **Paso 5:** tomando una opción de cada vez, analiza cada criterio y decide cuál es la calificación adecuada mediante alguno de los métodos citados anteriormente. Esta calificación se puede hacer de forma individual y luego sumarse. O bien, si el método de calificación es simple, se puede hacer como análisis de grupo.
- **Paso 6:** suma el valor total de cada opción sumando la calificación de cada criterio.
- **Paso 7:** evalúa los resultados formulando las siguientes preguntas:
 - ¿Alguna opción cumple con todos los criterios?
 - ¿Se puede eliminar alguna opción?
 Si alguna opción cumple con un criterio pero no con todos, ¿todavía vale la pena tenerla en cuenta?

Precauciones:

- ▶ Cerciórate de que todos entiendan bien las opciones que se están considerando.
- ▶ Todos tendrán que entender la definición operativa de los criterios y ponerse de acuerdo al respecto.

2.5 Replanifica

Hasta el momento, ya tenemos claro lo que es importante y urgente y cómo priorizar adecuadamente. De esta manera, tenemos planificada nuestra agenda semanal o diaria. Y claro, ya sé lo que estás pensando: *“y nada más planificar mi agenda, empiezo a trabajar y buena parte de ella se me va al traste porque todo cambia, empiezan a llegar nuevas actividades, imprevistos, reuniones nuevas, nuevos viajes... no me vale de nada planificar si el mundo es tan cambiante”*.

Inicialmente tienes mucha razón. No obstante, lo que tienes que hacer es no tirar la toalla ni tirar tu planificación a la basura sino adaptarte al entorno. Si las cosas hacen que tenga que cambiar mi planificación, lo que tengo que hacer es replanificar de forma continua. Por cada actividad que me entre la incorporo en función de mis prioridades en un lugar o en otro de mi agenda. ¿Qué estoy haciendo?: tomar control sobre mi disponibilidad.

Otra cosa que puedes hacer es preparar tu **listado semanal** el último día laborable de cada semana, en el que planificas la semana que va a entrar. Plantéate que este listado estará siempre **en construcción constante** y debe ser modificado a medida que avanza la semana. En el **listado diario**, que se elabora al final de la jornada de trabajo, se hacen constar todas las actividades concretas que vamos a realizar al día siguiente y ocurre más o menos lo mismo: está en cambio continuo.

2.5.1 Toma de decisiones: Fijar criterios de actuación personales y de equipo

“Todos nos enfrentamos continuamente a una serie de grandes oportunidades, brillantemente disfrazadas en forma de problemas insolubles.”

John Gardner

En gestión de múltiples prioridades no solo tenemos en cuenta temas como la gestión del tiempo, sino especialmente cómo en momentos determinados, la clave no está en planificar, programar y organizar sino en ser ágiles tomando decisiones.

Una decisión se puede tomar individualmente y/o en equipo.

1. Individualmente

- Se toma en menos tiempo, es más rápida y ágil.
- Si la decisión es tomada por una única persona, su responsabilidad es más clara y se asume con más facilidad.
- El nivel de implicación con la decisión adoptada es mayor que si ha sido tomada por otra persona.
- El seguimiento y control de una decisión individual es más identificable.

Pero también te puedes encontrar que al manejar solo la decisión:

- Podría ser de menor calidad que la decisión tomada en equipo.
- La decisión tomada de forma individual contiene un solo punto de vista y pierde las perspectivas que da la decisión tomada en un grupo democrático.
- En la decisión que se toma personal e individualmente el grupo no participa y, por lo tanto, su nivel de implicación y colaboración es menor.

2. En equipo

- La decisión tomada en grupo puede ser una decisión de mayor calidad. Si son varias las personas que intervienen en la toma de decisiones, los puntos de vista se diversifican, las perspectivas son mayores, y se analizan con más amplitud los pros y los contras, las dificultades, los inconvenientes y las ventajas.

- Es más implicativa.
- La responsabilidad ya no es de una sola persona, sino que es asumida y aceptada por todos los que han tomado la decisión y han participado en su proceso de adopción.

Pero también:

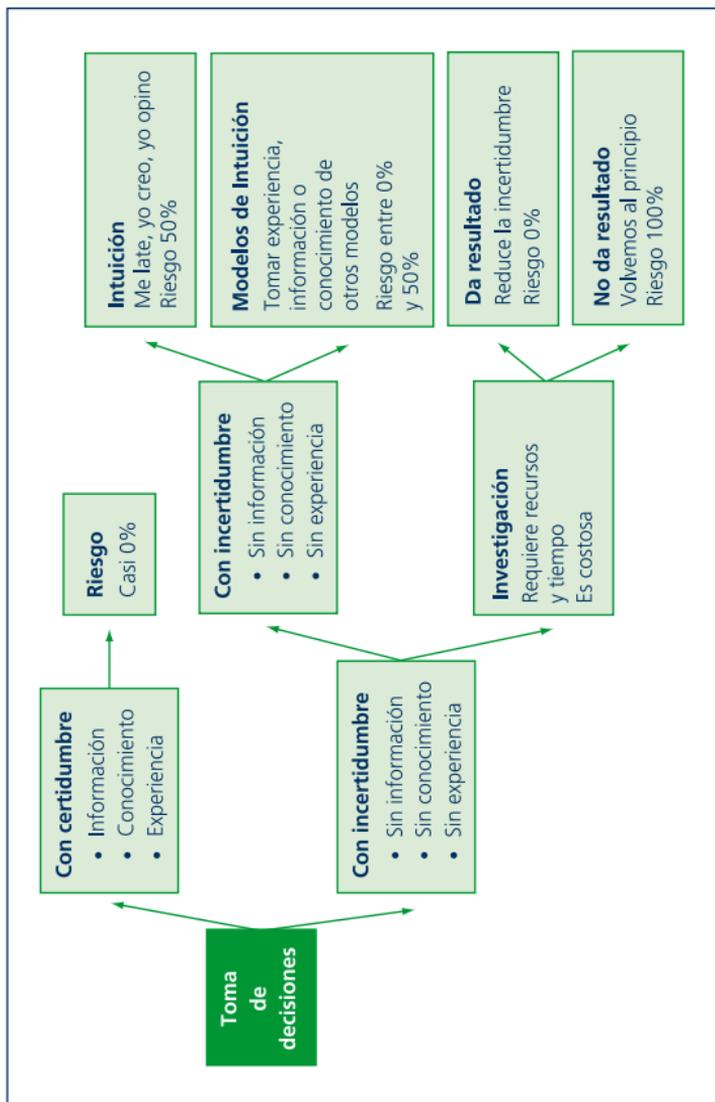
- La decisión que se toma en equipo tiene como gran inconveniente el tiempo que reclama. Necesita más tiempo y es más lenta que la decisión individual.
- Es necesario buscar momentos de encuentro para los miembros del equipo y se deben celebrar una o varias reuniones, lo que hace que la toma de decisión en grupo no siempre sea posible, cuando la urgencia o necesidad así lo impone.
- En la decisión que se toma en equipo la responsabilidad queda diluida. No suele existir una persona identificable que se haga responsable del resultado final.
- Tomar decisiones en grupo exige una preparación para el trabajo en equipo, así como reuniones de trabajo, técnicas y operativas.

La persona responsable de la toma de una decisión individual debe analizar y definir las siguientes variables:

- Tipo de decisión. Problemas, causas, dificultades que la motivan.
- Estrategia de la toma de decisión. Necesidad de consultar, de entrevistarse con personas implicadas o de realizar una reunión con ellas.
- Momento oportuno para tomar la decisión y llevarla a cabo.
- Personas implicadas.

Para la toma de decisiones personal o de equipo, el modelo racional de toma de decisiones es el siguiente:

Figura 2.5. Modelo de toma de decisiones.



Fuente: Creative Problem Solving (CPS).

Figura 2.6. Fases de toma de decisiones.



Fuente: Creative Problem Solving (CPS).

1. Investigar la situación. Es muy importante y necesaria la recogida de datos y de información que permitan y faciliten conocer situaciones, opiniones y juicios de valor, que nos puedan asesorar y orientar en la tarea de la toma de decisiones.

Hay que tener en cuenta en esta fase a las personas implicadas en la decisión que se vaya a adoptar y que puedan sentirse afectadas por las consecuencias de la misma.

Los canales o cauces de información pueden ser:

- ▶ La propia información y datos que posee la persona responsable.
- ▶ Los cauces formales que permiten realizar las consultas y recoger las opiniones de las personas implicadas, compañeros o profesores, cuyo criterio puede ayudar y favorecer una decisión adecuada y de más calidad.
- ▶ Caudes o canales de información espontánea e informal.

2. Desarrollar alternativas. Es el momento del estudio y análisis de los problemas o dificultades de las diferentes propuestas, de los pros y contras de cada una de ellas, de las posibles consecuencias, del momento apropiado para tomar la decisión, comunicarla y llevarla a la práctica.

- 3. Evaluar y decidir.** La persona responsable debe hacer en esta fase la elección de la alternativa y llegar a una conclusión sobre la decisión más conveniente o necesaria.

La decisión que se ha adoptado debe ser comunicada siempre y en primer lugar a las personas interesadas o afectadas. No es conveniente que estas personas reciban la información por otros canales o vías. No obstante, a veces la naturaleza de la decisión tomada aconseja el silencio o aguardar al momento adecuado para comunicarla.

- 4. Seguimiento y control de la decisión adoptada.** El seguimiento y control de las decisiones tomadas, así como la puesta en práctica de las tareas y actividades que llevan consigo, es una labor esencial. Comprende el conjunto de actuaciones que permiten comprobar el cumplimiento de las tareas y actividades decididas e introducir modificaciones en caso necesario.

2.5.2 Aspectos que te ayudarán a ser más resolutivo

“Nunca encontrarás tiempo para nada. Si quieres el tiempo, tienes que hacerlo.”

Charles Buxton

Brian Tracy en su libro *Tráguese ese sapo* proporciona 21 estrategias muy concretas y prácticas para aumentar la productividad personal. El autor reflexiona sobre la poca gente que planifica, siendo tan sencillo el hacerlo y resultando tan eficaz para aumentar la productividad y el rendimiento. Por ejemplo, expone que **cada minuto invertido en planificar, ahorra hasta diez minutos en la ejecución**, es decir, que debemos dedicar unos diez o doce minutos al día para planificar, evitando así unos 100 ó 120 minutos de tiempo perdido y esfuerzo impreciso cada día.

Estos son aspectos que nos ayudarán a ser más resolutivos en nuestro día a día. Pero hay otros que te pueden **ayudar a ser más resolutivo todavía**:

- 1. Haz tu plan de acción mensual, semanal y diario.** Ya lo sé: es aburrido sentarse a pensar y escribir... pero te ayudará tanto... Saca 1 ó 2 horas a la semana para organizar todas tus actividades semanales, muy importante. No te digas: "es que no tengo tiempo", piensa que con esa hora probablemente te ahorrarás muchas más horas.
- 2. Saca 15 minutos diarios** para establecer las nuevas tareas que te han asignado o compromisos que te hayan aparecido y además para revisar las tareas que debes hacer ese día.
- 3. Organiza tus prioridades**, si las cosas se nos llegan a salir de las manos, ya sea por algún imprevisto u otra cosa, deberíamos tener claro qué es lo suficientemente prioritario y qué debo dejar finalizado.
- 4. *Small is beautiful* (lo pequeño es hermoso):** cuando un proyecto o actividad es muy grande debemos fragmentar la tarea en pequeñas acciones, en subtareas más pequeñas que te permitan ir avanzando diariamente en cosas concretas, de lo contrario nos podremos sentir abrumados por el tamaño del proyecto o actividad.
- 5. Valora** los resultados al final del día y observa qué has hecho, cómo has sido de productivo y cómo te sientes emocionalmente.
- 6. Comparte** tus conocimientos de mejora de tu productividad con el equipo de trabajo.
- 7. Felicítate**, si te fue bien, por tu éxito. Y si no, intenta descubrir qué debes mejorar. Felicitarte también es:
 - ▶ Divertirte: maneja tu ocio adecuadamente: dedica también buen parte de tu energía a tu ocio.
 - ▶ Encuentra algo que te devuelva la energía (estar con tus hijos, leer, hacer deporte, etc.).

Los visitantes: Cómo gestionar los desperdiciadores de energía y tiempo

3.1 En busca del manantial del tiempo

¿Has leído un libro de Michael Ende llamado *Momo*? Tuve la oportunidad de leerlo hace ya bastante tiempo y fue un libro que me impactó y me sigue ayudando mucho.

Momo trata sobre el tiempo y cómo nos afecta. En un viejo anfiteatro vivía una niña llamada Momo, pelo desaliñado, ropajes rotos pero con una gran virtud, saber escuchar. La gente de alrededor se acercaba a contarle sus problemas cotidianos y ella escuchaba atentamente todas las historias y les aconsejaba que es lo que debían hacer. Se ganó a las personas con el don de saber escuchar y cuando alguien tenía un problema siempre decían: “vete a ver a Momo”, una frase que se hizo muy común en la gente del lugar.

Toda esa armonía se acabó con la llegada de los Hombres Grises, unos seres que vivían del tiempo. Administradores del Banco del Tiempo que proponían a la gente que lo ahorrara y se le devolvería en un futuro con intereses.

Estos Hombres Grises eran fríos, calculadores, todos eran iguales. Poco a poco consiguieron que la gente dejara el ocio, la imaginación, los juegos, la siesta, las reuniones sociales. Cuanto más tiempo se ahorraba, menos se tenía. Así la vida se convirtió en ajetreada, las gentes vestían igual y la ciudad se tornó gris donde los edificios eran iguales y las personas también. Los Hombres Grises vivían del tiempo que ahorraban las personas consumiendo grandes cigarros que representaban eso, el tiempo. Sin esos cigarros, ellos desaparecerían.

Momo se quedó sola sin entender que es lo que pasaba, sus amigos ya no la visitaban, los niños ya no acudían como antes a disfrutar de las aventuras imaginarias, todo había cambiado. Pero la personalidad de Momo era diferente, un gran obstáculo para el Banco del Tiempo y los Hombres Grises.

Junto con una tortuga llamada Casiopea, Momo tenía que llegar al mismísimo Manantial del Tiempo para recuperar ese tiempo depositado por sus amigos y derrotar a los Hombres Grises.

La aventura de Momo la podemos tomar como muy nuestra: nos falta el tiempo, ¿quién se lo lleva?

Nuestro manantial del tiempo será identificar buenas prácticas para ser más eficiente y productivo. Pero, cuidado, no te olvides de tu visión personal y familiar. Es la más importante. No la descuides.

3.2 Buenas prácticas para ser más eficiente y productivo

Los Hombres Grises de Momo son los “visitantes” que tenemos todos los días delante de nuestra mesa de trabajo. Son esos “personajes” que nos hacen desperdiciar tiempo pero, sobre todo, energía y actitud. Son personas, tipos de tareas, actitudes negativas, malos hábitos... Estos visitantes se quedan todo el tiempo del mundo delante de nosotros y no nos dejan trabajar. Tienen demasiado ego como para quedarse quietos sin hacer nada.

Identificar a los visitantes es fundamental para crearnos posteriormente un plan de acción para minimizar su impacto dañino.

Ejercicio: “Los visitantes”

1. Señala con un aspa los visitantes que van a verte de forma cotidiana más importantes.
2. De esos, selecciona aquellos sobre los que crees que puedes influir (recuerda, es el círculo de influencia: aquellos visitantes que puedes hacer algo por tu parte para minimizar su negatividad).
3. Da un orden de prioridades, es decir, marca con un aspa cuáles son los más importantes, o cuáles son los que más te impactan cotidianamente.

	Importante	Influencia	Prioridad
1 Interrupciones telefónicas			
2 Interrupciones inesperadas			
3 Reuniones innecesarias			
4 Visitas imprevistas			
5 Dirección por sorpresa /por crisis			
6 Falta de objetivos			
7 Delegación insuficiente			
8 Empleados preguntones			
9 Preocupación por el detalle y la rutina. Hiperperfeccionismo			
10 Intención de hacer demasiadas cosas al mismo tiempo			
11 Ser demasiado optimista con el cálculo del tiempo			
12 Impuntualidad de los citados			
13 Información mal gestionada			

Continúa

	Importante	Influencia	Prioridad
14 Indecisión			
15 Falta de comunicación			
16 Falta de agenda en las reuniones			
17 Instrucciones confusas			
18 Incapacidad para decir no			
19 Falta de seguimiento en la delegación			
20 Archivo desordenado			
21 Falta de autodisciplina			
22 Falta de prioridades			
23 Demasiados e-mails			
24 Indisciplina propia			
25 Falta de dedicación a la formación del equipo			
26 Necesidad constante de consultar a los colaboradores			
27 Jefe anárquico			
28 Indisciplina de grupo			
29 Escritorio desordenado/papeleo			
30 Aplazamientos			
31 Dejar tareas sin terminar			
32 Equipo contestatario			
33 Comunicación no planificada			
34 Interrupciones del trabajo delegado			
35 Falta de asignación de tareas			
36 Miedo a tomar decisiones			
37 Ausencia de tiempo para uno mismo (ocio personal)			
38 Compañeros charlatanes			
39 Falta de capacidad de concentración			
40 Ausencia de tiempo para la familia y amigos			

4. Elaborar un plan de acción para actuar sobre tus visitantes:
¿Qué observas en la herramienta? ¿Tienes más de 6-8 visitantes?, si es así son demasiados. Hay que actuar.
5. De los visitantes que has identificado, ¿en cuántos de ellos puedes influir, esto es, hacer cosas tú mismo para gestionarlos adecuadamente? Si la respuesta está entre el 80 y el 90% esto es sumamente positivo, ya que quiere decir que puedes influir en gran parte de tus visitantes para que no te quiten tanta energía y tiempo. Si, por el contrario, no has puesto muchas ganas en influir, cuidado, ¡no te autoengañes!, la gran mayoría de los visitantes dependen de ti. Y la solución también está en ti. Otra cosa muy distinta es que te interese o dediques esfuerzo a combatirlos.

Los visitantes más representativos son los que aparecen a continuación. Tenemos que actuar contra ellos. Pero recuerda, antes de actuar párate a pensar tu estrategia. También es importante antes de ver cada uno de los visitantes que tengas en cuenta que en gestión de prioridades tenemos una máxima: nadie acaba en su jornada todo el trabajo que tiene. De esta manera, antes de irte a casa chequea lo que te falta y priorízalo para, al día siguiente, comenzar nuevamente con cierto orden y estructura. Esto ayuda mucho, ya que “no irás a lo loco”.

También te expongo **la manera que tienes de afrontarlos y combatirlos:**

Interrupciones e imprevistos

- Una de las razones por las que fallan con frecuencia las agendas es nuestra tendencia a ocuparnos de asuntos no programados. Aprende a controlar estos impulsos.
- Detente un momento: “¿este imprevisto que voy a hacer es más importante que lo programado?”, si es así (porque es urgente), hazlo. De lo contrario, introdúcelo en tu agenda diaria, o en tu matriz importante-urgente. Recuerda, prioriza todo: programa primero lo más importante (incluso en el mismo

momento en el que te lo están diciendo, piensa y reflexiona un instante en silencio y mirando tu agenda dale una alternativa). Posteriormente, dile a tu visitante cuándo lo solucionarás. Comprométete en las expectativas que le explicitas: si lo vas a tener para dentro de tres horas, díselo... ¡Y no le falles!

- Otra técnica es seguir tu agenda planificada al menos en un 80%, dejando entre un 20 y un 30% para estos imprevistos. Es un riesgo iniciar la jornada a la defensiva: resolviendo los problemas que se vayan presentando. Por eso, la solución es iniciar el día con el programa, según agenda establecida.
- Aprende a decir no y a ser asertivo (más adelante veremos cómo hacerlo).
- Evitarlas o reducir su número y limitar al mínimo el tiempo y energía que consumen.

Visitas inesperadas

- Establece “trincheras”: intenta evitar que entren en tu mesa o despacho, que no se sienten, que cuando se vayan a sentar tú te levantes, que te los lleves a la máquina de café y luego regreses solo, que se vayan lo antes posible (aquí hay diferentes técnicas: dile lo ocupado que estás, cuéntale cómo tienes la agenda, escúchale brevemente lo que requiere de ti y cítalos para más adelante, etc.).

La sensación de estar disponible no beneficia: *“tengo abierta la puerta del despacho a todo el mundo”*. Un ejecutivo me dice: *“me pasa con mucha frecuencia que al tener una política de puertas abiertas a veces eso se malinterpreta como si cualquiera pudiese entrar en cualquier momento y comentar lo que quiera”*.

Frente a esta situación, una vía es poner ciertas reglas, tales como no interrumpir si estoy atendiendo a alguien más o preguntar primero si es un buen momento para tocar el tema que le trae a mi oficina, etc. Es bueno estar orientado al servicio, pero... ¡no te pases!, tú también tienes que trabajar.

- Sé amable pero sincero: *“no me viene bien en este instante”*: la decisión de recibir a alguien la tomo yo no el visitante. Se trata de decir no, sin decir no tan directamente: si estas visitas llegan sin previo aviso es bueno ser amable y diligente, pero al mismo tiempo decirle que al no estar programada estás ocupado en otro tema. Una vez dicho esto, con agenda en mano le darás alternativas para que vuelva a visitarte.
- Si es una visita rápida y no te consume mucho tiempo, hazla, pero intenta reeducarle para que previamente se ponga en contacto contigo en próximas ocasiones.

Asuntos pendientes

Es muy conocido el llamado **Principio de Pareto**, que se formula de la siguiente manera: por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.

Resulta que el **20% de nuestras actividades determina el 80% de nuestros resultados**, por lo tanto, cuando nos enfrentemos a una lista de tareas pendientes, hemos de pensar cuáles de ellas están en el 20% de las acciones verdaderamente importantes para distinguirlas de las tareas triviales. En esa lista tendremos un 20% de elementos cuyo impacto en nuestros resultados será cuatro o cinco veces mayor que el resto, de modo que deben ser acometidos y resueltos cuanto antes.

Teléfono

- Todas o casi todas las llamadas se deben coger para saber qué necesita la persona que está al otro lado de la comunicación. Tenemos que tener un rol de servicio y ser solucionadores pro-activos de problemas. Una vez cogido el teléfono escuchamos muy brevemente lo que requiere y, en función del nivel de importancia y urgencia, ¿atendiendo la llamada o no? En caso de no atenderla se le explica que en otro momento le atenderás. Por supuesto, dile cuándo y en qué momento le solucionarás su requerimiento. Comprométete con él.
- Filtra las llamadas o busca periodos preferentes.

- Sé conciso y céntrate en el tema y objetivo de la llamada: ve al grano.
- Organiza las llamadas que has decidido hacer: agrúpalas en un intervalo temporal en tu agenda y elige el momento adecuado.

Correo electrónico

El tema de los e-mails es algo que realmente mete miedo. Fíjate en los datos que te doy:

- El 33% de los trabajadores están estresados por la cantidad de correos recibidos.
- El 28% cree que el número de correos recibidos es una fuente de presión.
- Un 50% lo revisa una vez cada hora.
- Otro 35% cada cuarto de hora.
- Algunos trabajadores entre 40 y 50 veces por hora.

Piensa, ¿son importantes todos los correos electrónicos?: ya sabes, ¡prioriza!

Algunas potenciales soluciones:

- Regla de los 2 minutos: si puedes procesar un correo en menos de 2 minutos hazlo. De lo contrario, priorízalo. En este sentido también puedes:
 - ▶ Borrarlo.
 - ▶ Contestarlo (2 minutos máximo).
 - ▶ Planificarlo en tu agenda para contestarlo más tarde.
 - ▶ Delegarlo.

Una de las cosas que aprendí sobre e-mails (que incluso puede servir también para responder llamadas) es hacer **bolsas de tiempo**, es decir, en mi caso me he creado tres bolsas donde veo y gestiono los e-mails: una a primera hora, otra antes de ir a comer y otra antes de terminar la jornada. Me ayuda mucho porque me concentro en una actividad concreta: e-mails y/o llamadas. No me dispersa.

- Empieza a leer los correos desde los más nuevos a los más antiguos.
- ¿Necesitan estar en copia tantos e-mails? Los demás también gestionan muchos correos.
- Revisa el correo antes de enviarlo.
- Sé breve en tus correos: ten en cuenta que el destinatario no podrá dedicar mucho tiempo a leerlo.
- Deja que el gestor de correo te ayude a organizarte.
- No olvides el teléfono: también es tu amigo.
- No escribas nada que no dirías cara a cara.
- Relee lo que has escrito.

Sé más asertivo: Aprende a comunicarte eficazmente y a decir no

Gracias... Pero no... Es increíble la cantidad de tiempo que muchas personas pierden por hacer cosas a las cuales no se atrevieron a decir no. Sin mencionar los conflictos que esto suele generar... Prepárate a decir no:

- Establece objetivos para tus relaciones.
- Mejora tu forma de expresarte.
- Mejora tu imagen.
- Aprende a adaptar tu comunicación a las otras personas.
- Utiliza redundancias, resúmenes para eliminar malos entendidos.
- Aprende a preguntar.
- Aprende a escuchar.
- No prejuzgues.

Y profundizando en lo anterior el camino para decir no es más fácil: "te agradezco mucho la invitación... lamentablemente no podré ir...".

Según se ha demostrado, aprender a decir no es parte de un proceso a través del cual adolescentes y jóvenes pueden resistirse a la presión negativa de los compañeros. Y eso se puede aprender.

Cuando vayamos a decir que no a alguien, debemos ser capaces de defender nuestros propios derechos y, al mismo tiempo, respetar que los demás puedan tener opiniones distintas de las nuestras. Para aprender a decir no es necesario aprender primero a comportarse asertivamente.

La **asertividad** es un comportamiento verbal (lo que se dice) y no verbal (cómo se dice), que defiende nuestros derechos personales al mismo tiempo que se respetan los derechos de los demás. Así, una persona se comporta asertivamente cuando:

- Conoce cuáles son sus derechos e intereses personales.
- Los defiende mediante una serie de habilidades de conducta.
- Estas habilidades le permiten ser objetivo y respetuoso consigo mismo y con los demás.

Pero los comportamientos, además de ser asertivos, pueden ser de dos tipos: agresivos y pasivos. Veamos las diferencias entre los tres:

- **Conducta pasiva:** no se expresan los sentimientos y pensamientos, o se expresan de manera ineficaz, negativa e inadecuada (excusas, sin confianza, con temor...). Sólo tiene en cuenta los derechos de los demás.
- **Conducta agresiva:** se expresan sentimientos, ideas y pensamientos, pero sin respetar a los demás, emitiendo normalmente conductas agresivas directas (insultos, agresión física) o indirectas (comentarios o bromas sarcásticas, ridiculizaciones). Sólo tiene en cuenta sus propios derechos.
- **Conducta asertiva:** Se expresan directamente sentimientos, ideas, opiniones, derechos, etc., sin amenazar, castigar o manipular a otros. Respeto los derechos propios y los de los demás. En esta conducta tengo el derecho legítimo a decir no sin sentirme por ello culpable o egoísta. Y también el derecho a pedir lo que quiero, dándome cuenta que también los demás tienen derecho a decir no.

Tabla 3.1. Características del estilo de respuesta pasiva, asertiva y agresiva.

Pasiva	Asertiva	Agresiva
Frases genéricas. No se dice nada o se utilizan expresiones indirectas. <i>"Quizás..."</i> <i>"No tiene importancia pero..."</i>	Frases en primera persona. Expresión de preferencias y ruegos. <i>"Pienso", "Siento"</i> <i>"Me gustaría"</i>	Frases en segunda persona. Acusaciones, críticas y exigencias. <i>"Deja de..."</i> <i>Harías mejor en..."</i> <i>"Ten cuidado..."</i>
Tono de voz bajo. Discurso dubitativo y vacilante.	Tono de voz firme y audible. Discurso calmado.	Tono de voz elevado. Discurso rápido y atropellado.
Contacto visual mínimo. Postura corporal hundida.	Contacto visual. Postura corporal firme pero relajada.	Mirada fija y agresiva. Postura tensa.

Fuente: Elaboración propia.

Para decir no hay que:

- Buscar el momento y el lugar apropiados.
- Utilizar expresiones verbales correctas: expresión directa, sin rodeos; mensajes "yo", breve y claro, utilizar modismos del tipo: "lo siento, pero no voy a poder hacerlo".
- Utilizar expresión no verbal, lenguaje corporal asertivo (tono de voz firme y tranquilo, contacto ocular, distancia cercana al interlocutor). Se trata de decirlo de forma amable, respetuosa y positiva, sin ser autoritario.

Sencillamente di no: Decir directamente no

Consiste sencillamente en decir no ante cualquier petición que no nos agrade, para que nadie nos manipule. La palabra "sencillamente" se refiere a que no hace falta darle muchas vueltas para decir ciertas cosas, ya que basta con un no.

Disco rayado

Consiste en la repetición de las palabras que expresan nuestros deseos, pensamientos, etc., sin enojarnos ni levantar la voz y sin hacer caso de las presiones o intentos de desviación por parte de la otra persona. Es como si tuviera grabada la respuesta automática, y ¡no hay nada que hacer! ya que suscita en el otro la resignación que, ante una máquina, no vale la pena insistir pues repetirá lo grabado cuantas veces sea necesario y sin atender a nuevos mensajes. ¿Cómo hacerlo?:

- Repetir la frase que exprese nuestro deseo sobre un aspecto concreto, aunque no aporte demasiadas explicaciones.
- Repetirla una y otra vez, siempre de forma serena, ante las intervenciones de la otra persona.

Si te hacen a ti la técnica del disco rayado, hay que desbloquearlo, ¿cómo?:

1. Escucha lo que la otra persona nos dice.
2. Compara lo que deseamos hacer nosotros con lo que quiere la otra persona.
3. Decide por ti mismo lo que debes hacer.
4. Comunica nuestra decisión. Si decidimos no hacer lo que nos piden debemos rechazar la propuesta de forma clara y sencilla. Para ello, es importante poseer la habilidad para decir no e imponer unos límites a las actuaciones de los demás si es necesario.

Ofrecer alternativas

Consiste en proponer algo positivo, que guste a la gente. Aunque a veces el presentar una alternativa se parece mucho a “cambiar de tema”, el ofrecer algo positivo que guste a la gente supone una cierta riqueza de ofertas y un cierto poder de arrastre, ¿cómo hacerlo?:

- Busca algo atractivo y proponlo con entusiasmo.
- Insiste sin decaer ante la posible reacción negativa de los demás.

- Busca el apoyo de alguien dispuesto a seguir lo propuesto.
- Por ejemplo: “Toma prueba esto con nosotros”, “que os parece si mejor hacemos una apuesta a ver quién aguanta más bailando”...

“Para ti-Para mí”

Es una técnica que se emplea cuando al manifestar nuestra negativa, podemos ser objeto de presiones, agresiones verbales o críticas injustas para intentar manipularnos. Cuando la empleamos conseguimos dos cosas: no enfadarnos cuando otros nos critican, y que no se salgan con la suya, ¿cómo hacerlo?: “Para ti es importante este tema por esto (repetir lo que dijo la persona que critica), pero para mí (decir algo positivo de uno/a mismo) ...”.

Técnica del “Sin embargo”

Se trata, en primer lugar, de ser positivo inicialmente (así suavizamos la situación y no lo ponemos a la defensiva) para luego incorporar el sin embargo: “Esto que me comentas me parece ideal por esto y por esto, sin embargo esto otro nos va a costar más hacerlo...”.

Banco de niebla

Es una técnica que se emplea cuando al manifestar nuestra negativa, podemos ser objeto de presiones, agresiones verbales o críticas injustas para intentar manipularnos. Consiste en reconocer la razón o posible razón que pueda tener la otra persona, pero expresando la decisión de no cambiar nuestra conducta. Es huir del riesgo, sin atacar demasiado al que te dice u ofrece algo. De algún modo, se trata de no entrar en discusión, ¿cómo hacerlo?:

- No entres en discusión sobre las razones parciales, que incluso pueden ser aceptables.
- Da la razón a la otra persona: reconoce cualquier verdad contenida en sus declaraciones cuando nos propone algo que no nos parece conveniente, pero sin aceptar lo que propone.

- Da la razón y la posibilidad (sólo la posibilidad) de que las cosas pueden ser como se nos presentan. Utiliza expresiones, tales como: “Es posible que...”, “puede ser que...”.
- Después de reflejar o parafrasear lo que acaba de decir la otra persona, podemos añadir a continuación una frase que exprese nuestro deseo de no consumir: “Lo siento, no puedo hacer eso”, “...pero no gracias”, “...pero prefiero no tomarlo”.

Papeleo

- Organízalo: procesa información documental, a través de un archivo físico, digital, electrónico, etc.
- El escritorio es el lugar donde se procesa la información, no donde se almacena.
- Debe reducirse al mínimo el flujo de documentos:
 - ▶ No pidas lo que no necesitas.
 - ▶ No guardes todo lo que te llega.
- Borrar es para ganar: usa la papelera.
- Recuerda que *“lo que no ayuda, estorba”*.
- Otra técnica es la de “las 3 bandejas”: Dedicar la bandeja A a la información urgente, y la B, a la menos urgente. Si “el papel” pierde actualidad, cámbiala de bandeja. Lee la bandeja A y revisa la B. No leas nunca la C.

Delega

La delegación es otro asunto muy interesante: al principio, como hay que explicar la tarea y dar seguimiento de ello, lógicamente se pierde tiempo. No pienses en ello, piensa que a medio plazo la persona sabrá hacer esta tarea y ahí es donde le robarás tiempo al reloj.

Todo aquello que puedas delegar... ¡delégalo! Pero recuerda que antes de delegar debes enseñar.. Solo resérvate actividades de tu *core business*...

Es importante tener en cuenta:

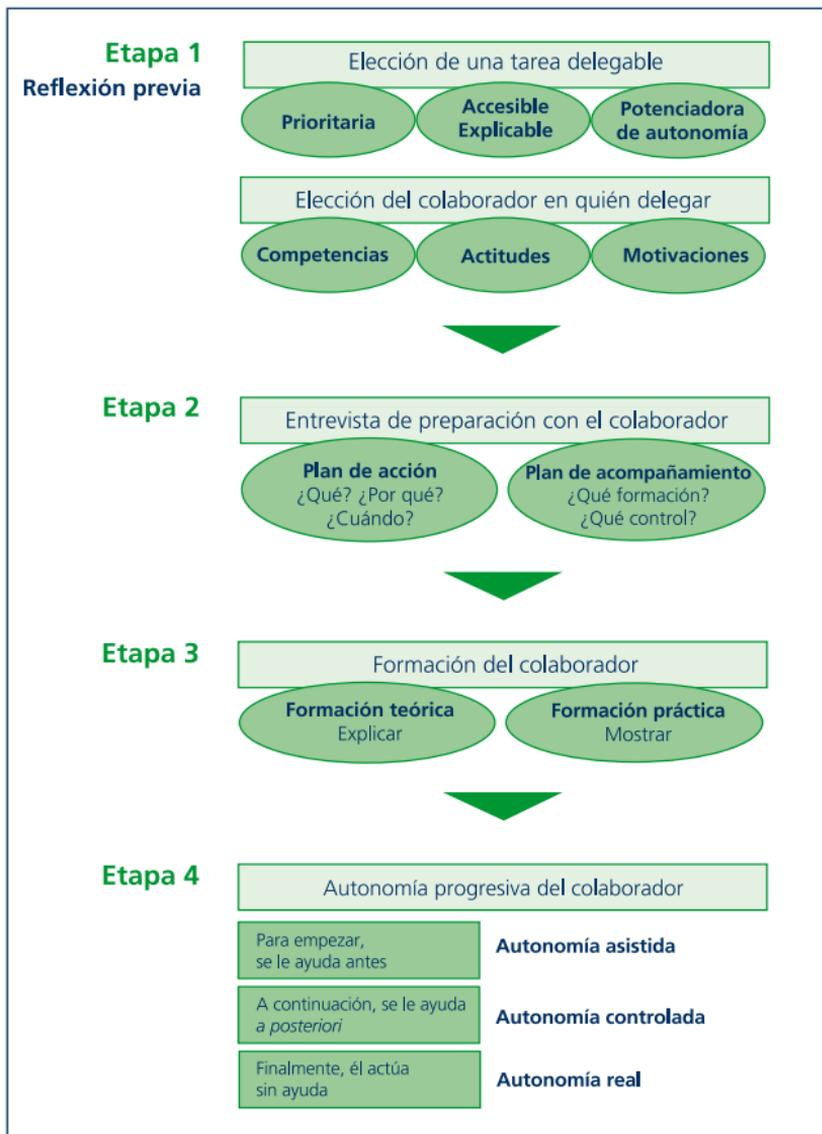
- Se delegan tareas, no responsabilidades.
- Se delegan tareas, no métodos de trabajo.
- Se controla la realización de la tarea y los resultados a asumir.
- Una evolución de las competencias de la persona en que se delega.

Cuidado con delegar funciones que te desagradan y que no son parte de tu *core business*, es decir, que son tareas repetitivas, rutinarias o administrativas que no aportan valor. Piensa que al igual que a ti no te gustan, a los demás tampoco. En este sentido, lo que yo hago con mi equipo es delegar parte de ellas, pero otras, aunque sean administrativas, las hago yo mismo aunque sepa que me desagradan o que no genero valor. Sin embargo, hago algo mucho mayor, doy ejemplo al equipo:

- Valorando a esta persona a través de la ampliación de su campo de competencias.
- En función de las capacidades de cada uno dentro del equipo.
- Valorando ideas nuevas sobre la organización o los procesos de trabajo.

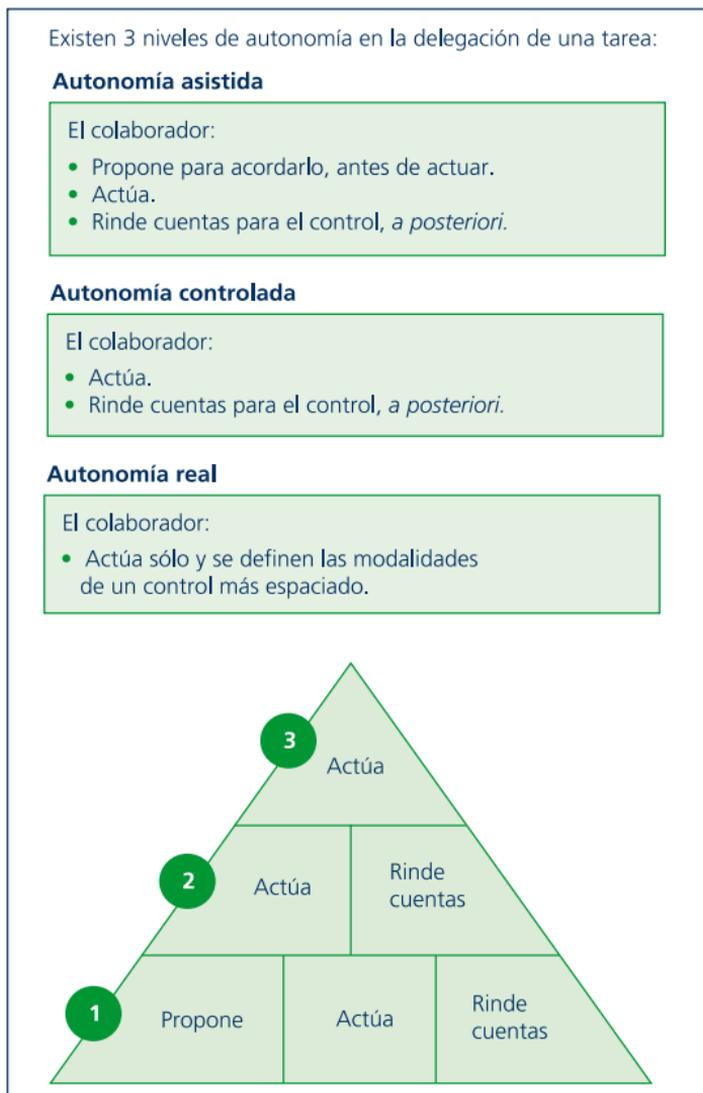
Para la persona que delega, la disponibilidad del tiempo libre le facilita una evolución personal, es decir, la realización de tareas “normales” o “creativas”.

Figura 3.1. Las etapas de la delegación.



Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes metodologías de delegación.

Figura 3.2. Niveles de autonomía en la delegación de una tarea.



Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes metodologías de delegación.

El precio de las reuniones ineficaces.

Recetas prácticas

4.1 Introducción

Nadie se toma en serio las reuniones. La gente llega tarde, se va temprano y se pasa casi toda la reunión chequeando sus correos. Además, las reuniones **suelen alargarse en exceso**. Un ejecutivo de una multinacional hace tan solo unos días me decía: *"Se debería lograr el doble en la mitad del tiempo"*. Son reuniones donde la dispersión es muy alta: se habla de temas secundarios en lugar de centrarnos en los temas que están expuestos en la convocatoria. Otras no tienen convocatoria, o les falta información importante que implica postergar la reunión, o no se conducen adecuadamente, o las personas que tienen que ir no van, o al revés, van demasiadas personas "pasivas" a la reunión, y tantos y tantos desastres.

Realmente no somos conscientes del precio tan alto que pagamos por tener continuas reuniones ineficaces. El salario de cada asistente (costes fijos) conjuntamente con el coste de oportunidad de cada asistente a la reunión (lo que deja de hacer o percibir en un tiempo improductivo si la reunión es ineficaz) suman costes muy grandes en una organización. Hace menos de un año, estuve en una empresa norteamericana debido a un proyecto de consultoría y allí ví, por primera vez, "metrónomos de reuniones", en los que pasando la tarjeta de empleado al inicio de la reunión y a su final se veía el coste de la reunión en

función de los salarios de los participantes. La idea me gustó, especialmente porque cada vez que asistía a una reunión en esta empresa, sus asistentes estaban muy sensibilizados con la idea de la productividad y la agilidad de la reunión.

4.2 Cómo evitar que las reuniones le roben el tiempo operativo

“Hay mucha danza de la lluvia, pero sólo eleva el espíritu.”

Friedrich Nietzsche

Una reunión es cara comparativamente con otros medios, en función del coste del tiempo de los asistentes y de los resultados que de ella se derivan. Con frecuencia, la mayoría de los profesionales **dudan de su utilidad y eficacia**. Varias son las razones de esta desoladora opinión:

- Sensación de innumerables reuniones y pérdida de tiempo.
- Reuniones no preparadas: se acude y... ¡a ver qué pasa!
- Reuniones mal dirigidas o no dirigidas, al no emplear técnicas y estrategias adecuadas, o que acusan la falta de recursos procedimentales.
- No se toman acuerdos ni se determina un plan de actuación posterior.
- Si se toma algún acuerdo, no se especifica quién, cómo y cuando se realizará el seguimiento y control de su puesta en práctica.
- El no llevar a efecto el acuerdo tomado invalida con frecuencia la eficacia de una nueva reunión.

Frente a estas situaciones podríamos posponer las reuniones que:

- No tengan un fin concreto y alcanzable.
- No puedan prepararse con garantías de éxito.

- No cuenten con aquellos participantes que son clave y que sean los tomadores de decisiones.
- Podrían ser más eficaces y eficientes buscando otras vías.

4.2.1 Reuniones productivas: Puntos a tener en cuenta

El año pasado visitando el *site* de CNN me encontré con una noticia que hablaba de cómo manejar reuniones más productivas. Me pareció sumamente interesante por su sinopsis:

- 1. Planifica:** los imprevistos pueden ocurrir siempre, pero si tienes todo planeado, seguramente habrá menos sorpresas. No pierdas de vista cuál es el objetivo de la reunión, respeta el orden que habías fijado y, lo más importante, motiva la participación de los asistentes, no se trata de que te hables tú solo.
- 2. Evita la impuntualidad:** siempre debes dar ejemplo y ser el primero en la reunión. No permitas la impuntualidad de los asistentes y crítica en público para que el impuntual se dé cuenta de su error. Para evitar imprevistos y retrasos asegúrate antes de que todo funcione: el aire acondicionado, equipo de proyección, la documentación y hasta la comida.
- 3. Sigue el orden establecido:** sé implacable en este sentido. Si ya delimitaste puntos a discutir, deben ser esos y no otros los que se discutan en la reunión. Corta cualquier intervención que se aleje del orden del día e informa a los asistentes que ese tema puede ser objeto de otra reunión. Los temas más importantes se deben colocar al principio de la reunión, ya que te ayudará a ganar legitimidad para próximas ocasiones.
- 4. El que mucho abarca...:** es preferible diseñar una reunión corta con pocos temas a tratar que sobrecargar el encuentro. Toma en cuenta que las reuniones interminables son menos productivas que las cortas. ¿Qué número de temas es el apropiado? Ello depende de la complejidad de lo que se trate.

- 5. No limites las opiniones diferentes:** para que la reunión sea más rica y realmente productiva debes permitir que todos participen aportando ideas —incluso animar a aquellos que se muestren reticentes—, siempre y cuando éstas sean constructivas.

No toleres las salidas de tono ni las ideas que ataquen a alguno de los participantes.

- 6. No alargues la reunión porque olvidaste lo importante:** evita siempre que la reunión acabe agonizando. Si todos se tomaron su tiempo para acudir, lo menos que puedes hacer es prepararte, no puedes permitirte un error de esta magnitud.

Si por el contrario, acudes con ideas preconcebidas y las defiendes a capa y espada está bien, pero de ahí a imponerlas sólo porque tú ostentas la autoridad, hay un gran abismo.

- 7. No permitas las bandas:** la reunión tiene que seguir un orden de presentación y de turno de palabra, respetando al que habla sin que se formen grupos alternativos que enturbien el encuentro.

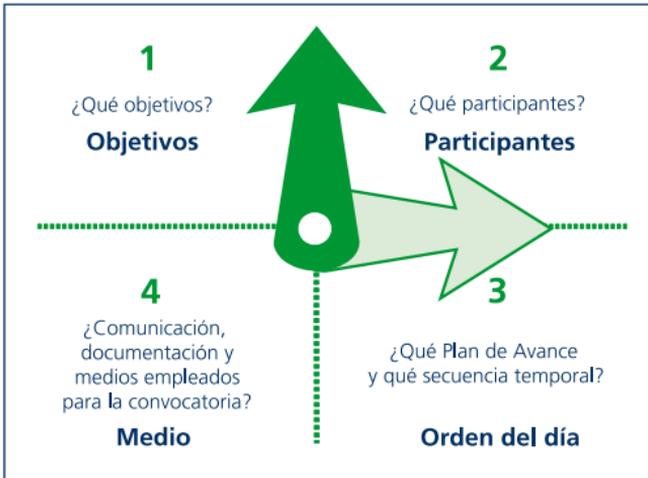
- 8. Recuerda que los compromisos adquiridos son para cumplirlos:** pasarlos por alto sólo porque no son de tu agrado es un error que puede costarte muy caro.

4.3 Trazar la ruta básica: El propósito de la reunión

Planificar con antelación la reunión es sinónimo de éxito. Debemos tener en cuenta (véase la Figura 4.1):

1. Objetivos.
2. Participantes.
3. Medio.
4. Orden del día.

Figura 4.1. Ruta básica: elementos de una reunión.



Fuente: Elaboración propia.

La **convocatoria** de una reunión debe realizarse siempre que sea posible con un plazo suficiente y en ella debe incluirse:

- Fecha, lugar y hora de la reunión.
- Duración.
- Orden del día (tema de la reunión).
- Finalidades de la reunión en cada uno de los puntos del orden del día.
- Documentación: con datos, problemas, propuestas; todo aquello que pueda ser nuevamente analizado y estudiado por las personas que van a asistir.

Es muy importante que los asistentes a la reunión sean convocados con tiempo suficiente.

El **tema** o temas de las reuniones debe:

- Ser real.
- Afectar e interesar al grupo.
- Establecer los límites de su tratamiento.

Antes del comienzo de la reunión, debemos realizar un análisis de los posibles **aspectos problemáticos** del tema. Hay que tener claros los datos esenciales, posibles problemas que se pueden plantear en el transcurso de la sesión de trabajo, alternativas y propuestas posibles, etc.

La determinación data del **objetivo** de la reunión. La finalidad u objetivo debe indicarse en la convocatoria con toda claridad y precisión.

Por último, debemos prestar atención a las **condiciones materiales**:

- Sala de reunión.
- Condiciones necesarias y ambiente de trabajo.
- Recursos materiales.

En síntesis:

Figura 4.2. Preparación de la reunión.

Secuencia lógica:

Día y hora	Temas (orden del día)	¿Quién interviene y participa?	Lugar
<p>¿Es propicia la fecha? ¿Podrán asistir todos? ¿Cae en un día bueno de la semana? Hora inicio y hora finalización.</p>	<p>Establecer el procedimiento de la reunión: Desarrollo argumental. Preparar la documentación preliminar. Temática a desarrollar: esquema de la situación, estudio del problema.</p>	<p>¿Cuál es tu rol en la reunión? Perfil del participante. Roles en las reuniones. ¿Cuántos van a asistir?</p>	<p>¿Está bien situado? ¿Tiene las dimensiones adecuadas? Equipamiento y mobiliario.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Cómo regular las reuniones: Técnicas y herramientas

La clave para que una reunión sea productiva es en sí que el coordinador de la reunión... coordine. Tomar un papel activo implica:

- Comenzar la reunión con **puntualidad**.
- **Clarificar** los puntos del orden del día.
- Precisar el objetivo o **finalidad** de la reunión.
- Definir con claridad y precisión la **técnica o estrategia** a emplear en la reunión.
- **Priorizar** el tratamiento de los puntos del orden del día.

La acogida, la presentación y la **calificación** de los participantes constituyen un factor esencial para crear un **clima profesional** y amable en la reunión.

Actuación del moderador en el desarrollo de la reunión

El moderador de la reunión tiene que conducirla teniendo en cuenta dos planos:

1. Plano de la efectividad, dirigido a:

- ▶ La consecución de los objetivos de la reunión.
- ▶ La aplicación de la técnica planificada.

Para conseguirlo el conductor de una reunión debe cumplir las siguientes tareas:

- Reformular las opiniones individuales que convenga resaltar y que puedan estimular las interacciones.
- Centrar continuamente los debates y propuestas hacia la finalidad y tema de la reunión.
- Reformular o hacer las síntesis de una intervención larga.
- Hacer las síntesis entre varias opiniones.
- Hacer la síntesis de cada fase o de cada punto del **orden del día**.

- Hacer la síntesis final.
- Evitar digresiones y huidas del tema.
- Mantener el orden y turno de palabra.
- Destacar los puntos de acuerdo o desacuerdo.
- Mantener en la reunión un ritmo adecuado. Un ritmo lento cansa, desanima, aburre y adormece. Un ritmo muy rápido genera excitación.

2. Plano de la comunicación, dirigido a:

- ▶ La creación de un buen ambiente y clima de trabajo profesional (sensación de igualdad).
- ▶ La animación a la participación.

El conductor de la reunión debe buscar un ambiente o tono cordial, un clima de confianza y debe estimular el interés de los asistentes, pero se debe **evitar**:

- Contestar personalmente a las cuestiones que se planteen.
- El planteamiento de cuestiones personales.
- Las descalificaciones personales.
- Hacer sentir que las decisiones están ya tomadas.

Y se debe **potenciar**:

- Las intervenciones de todas las personas asistentes.
- El respeto a todas las opiniones e intervenciones.
- La creación de confianza, cooperación y cordialidad.

El final de la reunión

El coordinador de una reunión tiene que conseguir que la sesión de trabajo no acabe sin:

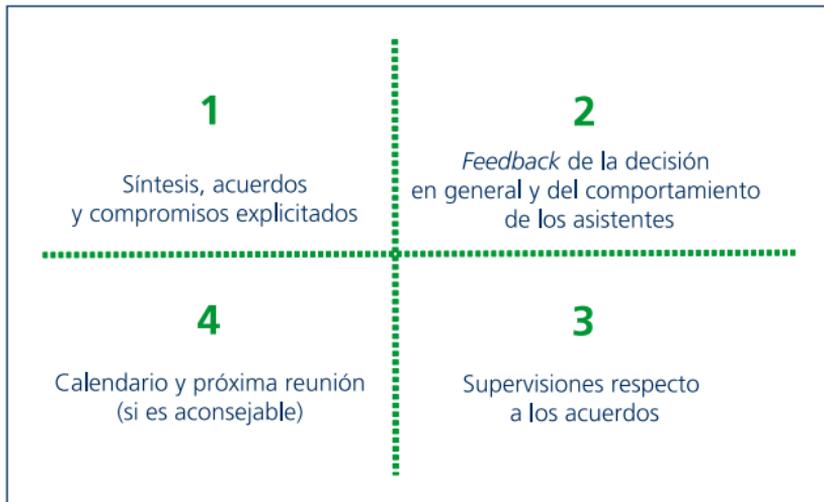
1. Fijar con toda claridad los **acuerdos** y decisiones.
2. Clarificar las tareas y **actividades** que harán posible la puesta en práctica de los acuerdos y decisiones tomadas.

3. Designar las **personas responsables** del seguimiento y ejecución de cada tarea o actividad.
4. Asignar los **recursos** para cada tarea o actividad.
5. **Cronoprogramar** las tareas y actividades.
6. Realizar un **plan de valoración** procesual y final.

El seguimiento de los acuerdos, decisiones y tareas por parte de las personas responsables e implicadas genera eficacia, así como la necesidad de ejecutar o llevar a la práctica las decisiones y acuerdos adoptados. De no ser así, cualquier decisión o acuerdo puede incapacitar a un grupo y a su coordinador para tomar nuevos acuerdos en reuniones posteriores.

La razón de ser y el **sentido de las actas** de todas las reuniones es que el grupo haga el seguimiento y lleve el control de las decisiones y acuerdos adoptados.

Figura 4.3. Seguimiento de la reunion.



Fuente: Elaboración propia.

Cómo manejar adecuadamente la presión: Técnicas y herramientas

5.1 Introducción

Estamos sometidos en nuestro día a día a una presión, ansiedad y estrés cada vez más fuertes y duraderos, hasta el punto que el estrés se hace continuo. Tenemos numerosas fuentes que nos generan presión:

- Nuestro entorno: ruidos, horarios, normas sociales, aglomeraciones, etc.
- Nuestro cuerpo: adolescencia, envejecimiento, enfermedad, accidentes, dolor, dieta, sueño, etc.
- Nuestros pensamientos: interpretación de lo que ocurre, del futuro, de nosotros mismos.

Y en estos escenarios, tenemos situaciones vitales generadoras de presión y estrés: matrimonio, separación, pérdida de un ser querido, cambios del trabajo, hipoteca, préstamos, aumento de responsabilidades, etc.

Todo nuestro día a día o sabemos reconducirlo y tener técnicas prácticas y sencillas para combatir esta presión diaria o, de lo contrario, terminará por desbordarnos.

5.2 **Cómo convertir la presión en una fuerza positiva**

El estrés es la activación que se produce en nuestro cuerpo como respuesta de adaptación a los cambios que se nos presentan en la vida. Por lo tanto, es la respuesta general del cuerpo ante cualquier estímulo estresor o situación estresante, es decir, ante cualquier demanda, sea externa o proveniente de nosotros mismos. Si esta presión nace de una demanda interna o externa, frente a esta, ¿cómo responde nuestro cuerpo?, ¿qué consecuencias tiene para nuestra salud?

Cuando se está bajo estrés, el cuerpo (a través de la glándula pituitaria) es bombardeado por hormonas que alteran fuertemente el estado de ánimo puesto que elevan la presión de la sangre (los músculos se contraen, se inhiben los riñones o excita a las glándulas endocrinas, etc.).

Imaginemos que la persona está amenazada por un animal peligroso. El cuerpo segrega adrenalina para prepararse para escapar o pelear. Hay un cambio de ánimo fuerte e inmediato. Surgen los “tensores”. En estas circunstancias nadie comienza a sonreír. El cuerpo se prepara para la acción, segregando hormonas y reacciona con las emociones de pelea (coraje, agresión y hostilidad) o huida (miedo, ansiedad y nerviosismo).

Estas situaciones tienden a pasar rápidamente. El cuerpo está preparado para responder a las situaciones de peligro de esta manera. En la sociedad moderna la respuesta fisiológica es similar, pero las situaciones cambian. Las amenazas que hoy día recibimos son de índole financiero, emocional o social. Estos tipos de amenazas están constantemente presentes en nuestro ambiente (segregando la pituitaria en nuestro cuerpo otro tipo de hormonas que se activan: las hormonas somatotróficas que nos bombardean, entre otras cosas, con cortisona).

Esta respuesta del cuerpo acelera el metabolismo y, con ello, el consumo de nutrientes y energía. Si este estado se prolonga

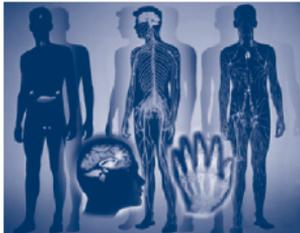
indefinidamente, menos recursos disponibles tiene el cuerpo para responder a las situaciones del día a día. El cuerpo comienza a deteriorarse.

El estrés es causado por un sobresalto o trauma repentino, o por estar en el ciclo adrenalínico de pelea/huida durante largos periodos de tiempo.

El ciclo adrenalínico es un proceso natural, cuyo propósito es darnos fuerza y resistencia extra en momentos de amenaza o peligro. La sangre es canalizada del estómago y los intestinos, al corazón y los músculos grandes. Todos los sentidos se agudizan. La actividad cerebral aumenta para procesar la información sensorial recibida más eficientemente.

Si el cuerpo se mantiene demasiado tiempo en ese estado, varios síntomas fisiológicos, psicológicos y de conducta comienzan a presentarse. Algunos de estos síntomas los vemos en la Figura 5.1.

Figura 5.1. Síntomas del estrés.

<ul style="list-style-type: none"> • Palpitaciones • Debilidad • vértigo o mareos • Insomnio • Dolor de cabeza • Intranquilidad • Ansiedad 		<ul style="list-style-type: none"> • Trastornos estomacales • Sensaciones de irrealidad • Ataques de pánico • Incapacidad para concentrarse • Pensamientos desorganizados y extraños • Mal funcionamiento corporal
---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

El estrés afecta a cada célula del cuerpo humano.

Para paliar estos síntomas, nuestro cuerpo cuenta con varios sistemas que se activan como respuesta al estrés:

- Sistema nervioso.
- Sistema endocrino.
- Sistema inmunológico.
- Sistema cardiovascular.
- Sistema gastrointestinal.
- Huesos, articulaciones y músculos.

¿Qué se hace con todo esto? La clave es parar. Claro, dirás, “sí, muy bien, pero... cómo se hace?”. Yo te diría: “vete a una isla con buen clima, buena compañía, buenas frutas, donde pudieras cultivar algún vegetal, cuidar de alguien...”. Estoy seguro de que esto resulta tan tentador como imposible.

Baum, psicólogo experto en estrés, establece que la mayoría de las personas perciben el estrés como algo negativo porque por definición se percibe como una amenaza o demanda que no se puede manejar con facilidad. A este tipo de estrés negativo se le llama **distrés**. Sin embargo, estableció que para aquellos que trabajan bajo tensión puede ser una fuerza estimuladora que los induce a realizar una tarea. A este tipo de estrés positivo se le llama **eutrés**.

Por lo tanto, el estrés negativo se puede reconducir hacia un estrés positivo. Es cuestión de actitud personal:

- **Parte positiva:** consiste en la predisposición a actuar sobre el problema para intentar encontrar una nueva perspectiva con la que poder afrontarlo con éxito.
- **Parte negativa:** esa actitud también va asociada con desconfianza, impotencia, rechazo, mal humor, irritabilidad y depresión que pueden traducirse en diferentes síntomas físicos, como cansancio, tensiones musculares, dolores de cabeza, trastornos del apetito, alteraciones del sueño, hipertensión arterial, úlceras, etc.

El estrés es la sal de la vida.

5.3 Consejos para combatir la presión cotidiana

Para controlar el estrés y la presión que soportamos tenemos que tener en cuenta que tenemos que manejar tres tipos de respuestas:

- 1. Cognitivo:** técnicas de actitud (afrontar el estrés):
 - ▶ *Activo:* centrado en el problema, resolutivo.
 - ▶ *Pasivo:* nada se puede hacer, ni cambiar, centrado en la emoción.
 - ▶ *Escape:* evitar la situación.
- 2. Fisiológico:** técnicas de relajación.
- 3. Motor:** ejercicio físico, *hobbies*, dieta, etc.

De este modo, aparecen dos técnicas en función de la respuesta, aunque lo ideal suele ser una combinación de ambas, según el caso:

- a. Centrarse en la resolución:** resolviendo situaciones que están enquistadas reducimos presiones internas y externas.
- b. Centrarse en la aceptación:** no todo se puede resolver. Hay otro tipo de técnicas para aceptar y convivir con la realidad actual.

Veamos cada una de ellas.

5.3.1 Técnicas para reducir la presión del día a día

Hay una serie de pequeñas técnicas y ejercicios prácticos para manejar y mitigar el estrés y reducir nuestra presión diaria.

Técnicas de resolución

No olvides que saber qué es el estrés, reconocerlo y, sobre todo, averiguar qué lo está desencadenando y cómo está afectando a nuestro organismo es el primer paso para su manejo y control.

- 1.** Para cambiar lo que se pueda cambiar primero debes **identificar las causas de tu estrés:** qué te produce mayor

enojo y qué situación te hace sentir ansiedad, nervios o miedo. Intenta prevenir esas situaciones antes de que ocurran. Una herramienta que te puede ayudar es realizar una tabla donde analices cuáles son las causas y las jerarquices por orden de importancia:

- ▶ Grado de malestar: puntuar de 0 a 5.
- ▶ Establecer orden de importancia entre las situaciones.

Situación	Malestar	Importancia
Organizacionales		
Personales		

Posteriormente, analiza:
¿Cómo actuar sobre el estrés?

Situación
¿Qué acciones y/o comportamientos he realizado en el pasado para que ocurra esto?
¿Qué pensamientos o emociones transmití?
¿Cómo puedo cambiar las cosas?

2. El método de los **círculos viciosos**: comenzamos registrando por escrito una **situación** que desencadena en nosotros una reacción de tensión, de cólera, de angustia, de desaliento u otras emociones desagradables.

La etapa siguiente es la observación de los pensamientos automáticos, (pensamientos que nos vienen a la cabeza sin proponérselo y a los que habitualmente no prestamos atención. Son pocos y guardan estrecha relación con el estado emocional en el que nos encontramos) es decir, “lo que me digo a mí mismo, mi diálogo interno”, cuando estoy expuesto a la situación desencadenante.

Estos pensamientos automáticos son los que en lenguaje científico se llaman cogniciones (conjunto de nuestro pensamiento. Abarcan todas las representaciones que nuestro cerebro puede tener). Los pensamientos automáticos podemos clasificarlos en tres categorías:

- ▶ Los relativos a uno mismo.
- ▶ Los relativos a otros y al medio.
- ▶ Los relativos al porvenir.

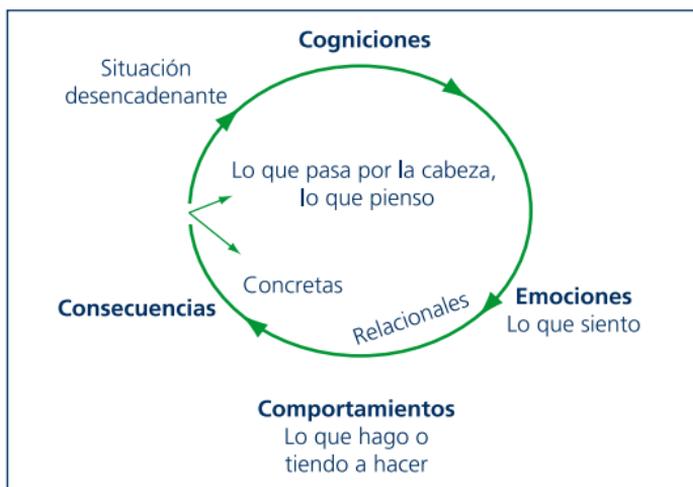
Supongamos que estoy esperando a un amigo con el que he quedado y lleva un retraso de media hora. Los pensamientos automáticos corresponden a lo que me pasa por la cabeza: “¡siempre llega tarde!”, “¡le importa un pepino llegar tarde, no tiene nada que hacer en todo el día!” O bien, si soy una persona más ansiosa, “¡con tal de que no haya tenido un accidente!”.

Estas cogniciones están en estrecha relación con el estado emocional subyacente, así ¡siempre llega tarde! Se relaciona ante todo con la irritación y ¡con tal de que no haya tenido un accidente! con la inquietud. Al proceder de esta manera, sacamos a la luz la relación cogniciones/emociones. Puesto que cada pensamiento es la contrapartida de una emoción, la modificación del pensamiento influye en la emotividad y viceversa.

Por otra parte, se ha comprobado que los pensamientos y las emociones que albergamos son casi siempre pocos y repetitivos.

En consecuencia, un trabajo de modificación de una cantidad limitada de pensamientos y emociones provoca un gran cambio en el estilo de vida. El descubrimiento de los pensamientos automáticos y de las emociones correspondientes, se deberá completar con la observación del comportamiento asociado y las consecuencias concretas y relacionales de dichos comportamientos.

Figura 5.2. Círculos viciosos.



Fuente: Elaboración propia.

Situación de estrés	Situación ideal		Alternativas realistas	Círculo MDE influencia: ¿qué puedo hacer yo?
	Situación	% posib.		
Organizacionales				
Personales				

3. El **estrés**, como hemos visto, se desarrolla en el marco biológico, en nuestro cuerpo. Cuidar nuestro cuerpo facilita enormemente la salud y la disminución ostensible de estrés. En el peor de los casos, si no reduce la presión, el estar vitaminado y mineralizado contribuye a tener reservas para aguantar la presión diaria. Según expertos, estos son los **ocho alimentos antiestrés**:

- a. El *plátano maduro* es el primer alimento que debes añadir a tu dieta diaria. Es el mejor 'bocadillo' que puedes encontrar en el mercado. Es barato y nada más sencillo de preparar. Es el alimento más útil para el sistema nervioso. Incluye vitamina A en grandes cantidades, todas las vitaminas del complejo B y con un solo plátano obtienes la quinta parte de las necesidades diarias de vitamina C. Es toda una reserva de minerales (hierro, calcio, potasio, cobre y magnesio). Su dulzura no se debe al azúcar refinada y, además de satisfacer el apetito, no daña al cuerpo de ninguna manera, es decir, que no engorda. Además, es un buen alimento para las úlceras y se digiere con facilidad. Una gran cantidad de los minerales se encuentra en la raspadura de las cáscaras. No tires la cáscara sin antes haber raspado con una cucharita su parte interna. No es muy dulce, pero le darás a tus células nerviosas los nutrientes que necesitan para estar en plena forma.
- b. La *almendra*, al igual que el plátano, es un alimento completo que puede ser consumido junto con otros alimentos. Desde la Antigüedad, muchas civilizaciones la han apreciado por sus propiedades regenerativas y nutricionales. A pesar de sus pequeñas dimensiones, la almendra contiene todos los nutrientes necesarios para vigorizar el sistema nervioso: las vitaminas del complejo B y minerales como el cobre, el hierro, el fósforo, el calcio y el potasio. Contiene una alta proteína y le dará energía durante un largo periodo de tiempo.



Es preferible consumirla sin piel. Esta no proporciona ningún beneficio nutritivo y es difícil de digerir. Remoja las almendras en agua caliente unos minutos y la piel se caerá sola. De 5 a 15 almendras son suficientes para obtener todo su efecto regenerador.

- c. Las *pasas* son un alimento delicioso y nutritivo, dulces y más baratas que cualquier golosina. Su alto contenido en hierro calcio, magnesio, fósforo, potasio, cobre, y vitaminas B1 y B6 las convierten en un aliado perfecto para combatir el estrés. Con una pequeña cantidad de pasas obtendrás todos sus nutrientes. Conviene que bebas mucha agua después de comer pasas, u otra fruta deshidratada, para compensar la pérdida de agua.

La gente que fuma debe tomar mucho hierro, por ello, si fumas, come más pasas. El fumar incrementa la necesidades de hierro y otros transportadores de oxígeno.

- d y e. El *brécol* y las *espinacas*. La espinaca es rica en vitamina A y el brécol en vitamina C y, al igual que los vegetales de hoja verde, tiene cantidades considerables de vitaminas del complejo B, potasio, calcio, magnesio, hierro y cobre.

Cuanto menos cocción lleven mejor. La espinaca se puede comer cruda en ensalada, y el brécol cocido con poca agua durante unos 10 minutos. Añádeles cualquier salsa de tu gusto, pues son una gran fuente de vitalidad y muy nutritivas para tu sistema nervioso.

- e. El *germen de trigo*. Es un alimento curativo de primera categoría y recomendable sobre todo para aquellas personas que toman mucho azúcar y alcohol, para compensar las reservas de vitamina B. Es una gran fuente de hierro, fósforo y vitamina E, y particularmente beneficioso para el sistema nervioso por su contenido en magnesio, cobre y potasio.

Puedes tomarlo espolvoreado sobre el yogurt, fruta o cereal, o agregarlo a cualquier ensalada, sopa u otro plato de tu gusto.

- f. Las *semillas de girasol*. Son pequeños recipientes de vitamina E y vitaminas B. Son un alimento de preparación rápida, pero sin las deficiencias nutricionales de las comidas rápidas que tantas veces consumimos por falta de tiempo. Se venden en tiendas naturistas ya peladas y listas para comer. Si tienes prisa, en lugar de una chocolatina, tómate un puñadito de semillas mezcladas con pasas: las puedes llevar encima y están listas para tomar cuando el hambre aprieta. Tu corazón y tu sistema nervioso te lo agradecerán.
- g. *Leche caliente con miel*. Parecía que todo eran novedades. Pero hay cosas que ni la alta tecnología cambia. No hay mejor fórmula para dormir que un buen vaso de leche con miel, y esto desde hace siglos. El calcio de la leche es bueno para el sistema nervioso, y el calor para relajar el área estomacal. Es el estómago lo que primero se tensa cuando uno está nervioso. Además, contiene potasio, fósforo y vitamina B12.
4. **Comparte tus pensamientos y tus sentimientos.** Generalmente, hablar con otras personas ayuda bastante, alguien que pueda ayudarte a ver tus problemas desde una óptica diferente. Además, también ayuda ver que a los otros, a veces, les pasan cosas similares.
5. **Intenta resolver tu problema con quien lo tengas,** si es posible.
6. **Ten el coraje de ser imperfecto.** Deja de pretender ser la persona perfecta. Nadie es perfecto. Tratar de serlo es positivo y admirable, pero lograrlo es imposible.
7. **Aprende a expresar tus enfados y otros sentimientos negativos sin herir a los demás.** A veces es inevitable estar enfadado, pero en ese caso, trata de decir “estoy enfadado” en lugar de “siempre haces que me enfade”.

8. **Fíjate metas a corto plazo.** Las metas te ofrecen algo por lo que trabajar y una satisfacción cuando las alcanzas. Los plazos deben ser cortos y las metas posibles de cumplir, porque fijarse objetivos imposibles sólo acarreará mayor frustración cuando te des cuenta de que no hay forma de lograrlos.
9. **Reconoce que sólo tú puedes cambiarte a ti mismo, no a otras personas.** Muchas veces se gasta tiempo y energías intentando cambiar a la pareja, a los hijos, a los amigos, a los familiares... Queremos que sean diferentes, o que actúen de determinada manera.
10. **Saber reforzar a los demás.** Nuestra cultura es pesimista. Tenemos demasiada tendencia a señalar a los demás lo que no está bien antes de lo que va bien y, sin embargo, poner de relieve lo bueno es particularmente rentable para mejorar la eficacia de las acciones y el ambiente relacional.

¿Cómo hacerlo?

Ante todo debemos tener en cuenta un hecho muy común. A menudo, los elogios estimulan la desconfianza de nuestro interlocutor y la tendencia espontánea será entonces a rechazarlo o minimizarlo. Esto, a su vez, no nos estimula a repetirlo.

No estamos acostumbrados a reforzarnos positivamente, sino mucho más a criticarnos mutuamente, por ello debemos tener en cuenta que es bueno.

- a. Hacer elogios totalmente auténticos y realistas.
- b. Tener en cuenta la aptitud de nuestro interlocutor para recibir elogios. Si es una persona desconfiada, la manera de decirlo es primordial y debe respetar los principios de la afirmación de sí mismo.
- c. Pedir autorización: ¿puedo hacer un elogio?
- d. Revelarse sobre uno mismo: “sabes, lo que voy a decirte, lo pienso de verdad”.

- e. Verbalizar con precisión y directamente el elogio.
- f. Insistir si es necesario.
- g. Terminar de manera calurosa.
- h. Saber insistir, continuar con el refuerzo, hasta que se adquiriera un nuevo hábito.

Técnicas de aceptación

1. **Detente durante unos minutos al día.** Poder parar 15 minutos diarios tiene un doble propósito:
 - a. *“Desenchufarse”*, absorber el estrés y recuperar energías para poder seguir adelante en mejores condiciones.
 - b. *Poder centrarse en los objetivos más importantes:* no permitir que los árboles no nos dejen ver el bosque.
2. **Relativiza las consecuencias.** Muy a menudo tendemos a maximizar las consecuencias negativas y minimizar las consecuencias positivas de nuestra acción.
3. **Satisfacción por el logro de objetivos alcanzados.** Con frecuencia alcanzamos y hasta superamos nuestros objetivos. Sin embargo, continuamos sin estar satisfechos. “¡Hubiera podido hacerlo mejor!”.
Demasiado perfeccionismo disminuye la eficacia y desalienta. El estrés aumenta en la medida en que no sabemos aprovechar, disfrutar y celebrar los “frutos”.
Identificar los pensamientos negativos y reemplazarlos por pensamientos más realistas es una buena manera de proceder. Prestar atención a los pensamientos dicotómicos.
4. **Aprende a contar lo que te pasa.** No guardes tus sentimientos: son una bomba de relojería. No olvides que aquellos que transmiten sus emociones padecen menos trastornos.
5. **Practica el optimismo.** Rechaza los pensamientos negativos y sustitúyelos por pensamientos positivos. Las cosas no

son, en realidad, tan horribles como las vemos a través del estrés. Ser flexible y tener actitudes positivas ante la vida aumenta las defensas.

Después de cada problema resuelto, de cada acción, habitúate a hacer un balance de lo positivo, de lo que ha ido bien. Incluso de un fracaso puedes sacar provecho; el aprendizaje se obtiene mediante ensayos y errores.

Una técnica es el “balance positivo del día”. Podemos considerar el día como una unidad de tiempo de vida. Tiene un comienzo, un desarrollo y un fin. Está pautada por las comidas, las citas... y, por tanto, comprende una alternancia de actividades diferentes y repetitivas.

Es muy importante hacer de cada día una “pequeña vida” y aprovechar al máximo todas las cosas que se presentan, insignificantes o importantes.

Si nuestra tendencia es centrarnos, ante todo, en los problemas y en lo desagradable, no se ponen suficientemente de manifiesto todos “los aspectos buenos” y, en consecuencia, “no se recogen los frutos”. Entonces ¿para qué sembrar?

No hay duda de que este mal hábito de pensar únicamente en las dificultades, en los riesgos, de anticipar los problemas de mañana y de pasado mañana, hace incómoda la vida, pero es que, además, acelera considerablemente el tiempo subjetivo. “El tiempo pasa demasiado rápido”, “no he visto crecer a mis hijos”.

Aprender a vivir cada jornada, a aprovecharla al máximo y hacer de ella un balance positivo todas las noches no disminuye en absoluto la eficacia en el trabajo y mejora considerablemente la calidad de vida.

- 6. Aprende a decir no.** Es importante no crearse más obligaciones de las necesarias. Atrévete a expresar tu opinión con tranquilidad y no te sobrecargues con responsabilidades excesivas.

7. Realiza pequeños ejercicios contra el estrés en la propia oficina. ¿Por qué no probar con una buena dosis de mini ejercicios físicos para quitarte de una vez por todas esa maldita tensión?

El ejercicio puede llegar a ser la clave que le ayude a lograr la relajación anhelada. Un entrenamiento verdaderamente superior, como, por ejemplo, veinte minutos diarios de trote o de bicicleta, te dará la posibilidad de aclarar tu mente y desenchufarte del estrés diario. Además, te hará liberar endorfinas, unas hormonas que hacen sentir muy bien a todo el cuerpo (es la llamada sustancia del placer).

Ejercitar con pesas puede también ayudar mucho a aliviar la tensión y a facilitar la distensión de los músculos, pero es importante que se realice un buen precalentamiento de diez minutos que movilizará las articulaciones, aflojará las tensiones, y ayudará a los músculos a recibir más sangre y nutrientes. De esta forma los músculos estarán menos tensos antes de que comiences los ejercicios.

Es importante que sepas que, después de atravesar un día plagado de tensiones físicas y mentales que incluyen el trabajo, el tráfico, el cuidado de los hijos, etc., un entrenamiento que trabaje todo el sistema cardiovascular y aumente los niveles de irrigación sanguínea, como por ejemplo, los ejercicios aeróbicos, el gimnasio o las clases de artes marciales, pueden hacer verdaderas maravillas para bajar tu nivel de tensión.

Sin embargo, no todos disponemos del tiempo necesario para una completa rutina de ejercicios físicos, como las señaladas anteriormente. Por ello mismo, te presentamos estos cinco mini ejercicios físicos en la oficina para liberarte de las tensiones acumuladas:

- a.** Párate bien derecho, luego levanta y baja la cabeza de modo que logres estirar bien el cuello. Gírala lentamente hacia la derecha y luego hacia la izquierda. Baja la cabeza y vuelve a realizar este ejercicio cinco veces.



- b. Rota lentamente la cabeza hacia la derecha, y luego hacia la izquierda.
- c. Tira de los hombros hacia atrás, todo lo que puedas. Levanta tu hombro izquierdo y luego relájalo llevándolo lentamente hacia abajo. Haz lo mismo con el hombro derecho.
- d. Realiza con tu brazo derecho un lento movimiento circular, completo, para relajar el hombro. Haz lo mismo con el brazo izquierdo.
- e. Levanta y luego relaja ambos hombros. Repite esto diez veces. Pasa el brazo derecho sobre tu hombro derecho y trata de tocar con la palma de la mano tu hombro izquierdo. Repite este proceso con tu mano izquierda.
- f. Otros consejos:
 - ▶ Dormir suficiente.
 - ▶ Relajarte diariamente durante unos minutos.
 - ▶ Hacer ejercicio.
 - ▶ Aprender a compartir los problemas.
 - ▶ Comer lo más sano posible.
 - ▶ Mejorar tu entorno en casa y en el lugar de trabajo.
 - ▶ Hablar con tu familia y tus compañeros.
 - ▶ Aprender a desconectar de los asuntos laborales cuando estés en casa.
 - ▶ Escoger actividades que te ayuden a mantener tu equilibrio: escribir, leer, escuchar o tocar música, hacer manualidades, cuidar de tu cuerpo, ayudar a los demás...

8. Practica técnicas de relajación. Constituyen una respuesta natural, fisiológica y específica para el problema del estrés. Nuestro organismo cuenta, de forma innata, con la posibilidad de responder anulando ciertos factores desencadenantes del estrés.

Una técnica sencilla de relajación es la llamada “viaje hacia adentro”. Combina la relajación, el control de la respiración y

la evocación de imágenes mentales para combatir el estrés. El procedimiento a seguir es el que se describe a continuación:

- ▶ Cerrar los ojos y centrarse en la situación que causa el estrés.
- ▶ Mientras imaginamos la situación estresante repetimos mentalmente *"mi mente está despierta, mi cuerpo relajado. Este asunto no me afecta"*.
- ▶ Nos sonreímos a nosotros mismos.
- ▶ Contamos hasta tres mientras expiramos, imaginando que el aire entra en nuestro cuerpo a través de los pies.
- ▶ Volvemos a contar hasta tres mientras expiramos, imaginando que el aire hace el camino inmerso saliendo por los pies.
- ▶ Notamos la relajación en todo nuestro cuerpo.
- ▶ Abrimos los ojos y volvemos con energía renovada al trabajo.

9. Contar hasta diez. Trata de evitar que en una situación conflictiva nos dominen las emociones, haciéndonos perder la perspectiva y dar una respuesta inadecuada. Entreteniéndonos en contar hasta diez conseguiremos que nuestras emociones se calmen antes de emitir una respuesta, que seguro será más adecuada a la situación.

10. Técnicas de visualización. Visualizamos éxitos, mejoras, beneficios que le encontramos a la situación, escenarios positivos que nos refuerzan y ayudan.

Una técnica de visualización es, por ejemplo, el Apocalipsis. Consiste en inventar para nosotros mismos una historia catastrófica exagerada sobre un tema que nos preocupe, empleando para ello grandes dosis de humor. Algo tan simple como esto puede ser muy beneficioso para nuestro bienestar psicológico, aliviando a nuestra mente de preocupaciones y liberándonos de tensiones.

Epílogo

El **verdadero kairos**: conciliación de vida personal y familiar con tu vida profesional. La perdurabilidad de la productividad y el desempeño.

Es coherente si afirmo que cruzar el umbral hacia otras fronteras que generan más productividad es también dar un paso cualitativo y cuantitativo importante a la conexión entre vida personal-familiar alineada a nuestra vida laboral.

Una política catalana expresaba recientemente en los medios de comunicación que *“la conciliación implica un cambio cultural que priorice la productividad frente a la presencia física del empleado en su puesto de trabajo”*. En este sentido, afirmó que la sociedad del siglo XXI *“requiere unos horarios múltiples, unos horarios adaptados a las necesidades de los ciudadanos y no de unos ciudadanos esclavos de su tiempo”*.

Asimismo, indicó que *“debemos concienciar a las empresas y a la sociedad en general sobre la idea de que un elevado rendimiento profesional y una alta productividad empresarial no están reñidos con unos horarios laborales que permitan la conciliación de los empleados”*.

¿Son incompatibles la conciliación con la productividad y el rendimiento de los empleados? Claro que no. Lo que nos ocurre es que como planteo al inicio del libro, seguimos incorporados en viejos y obsoletos paradigmas: *“trabajar más horas genera más*

productividad”, “trabajar en casa es perder el control de nuestros empleados”, “el trabajo flexible es una pérdida de tiempo”, etc.

La productividad no está asociada a tiempo de trabajo en la empresa. Ni tampoco la productividad está íntimamente relacionada con el número de horas que tenemos que trabajar (cuantas más, mejor). Es retrógrado pensar así. Pero este paradigma todavía es muy actual. Y claro, así pasa lo que pasa: empleados menos satisfechos, escasamente comprometidos, son los que yo llamo “ausentes en la mesa de trabajo” (aunque ahora que lo pienso no sé si denominarlos mejor “ausentes presenciales”), la contradicción perfecta.

A lo largo de todo el libro he ido confirmando la necesidad de cambiar el paradigma: trabajar en esta incipiente sociedad del conocimiento enfocado a eficacia y eficiencia sobre la base de la actitud, competencias y habilidades que tienes tú, o que puedes adquirir, amigo lector. Con estas premisas, de lo que se trata es de transformar personal y culturalmente a las organizaciones del tradicional escenario horas/hombre por el de orientación a resultados potenciando el liderazgo personal (y también estratégico) en personas y empresas.

Y esto se hace con un gran cambio cultural y trascendente, radical, que rompa fronteras con visión hacia un nuevo mundo y enfoque que genere un paradigma más holístico e integral. Se trata de trabajar en las organizaciones una transformación total: desde los estilos de dirección hacia el *coaching* al entorno de trabajo “flexible”, pasando por ofrecer a los profesionales del conocimiento nuevas competencias y herramientas de “eficacia personal” así como derivar las nuevas tecnologías a otros espacios “deslocalizados a través de redes” física y geográficamente.

Esta es la verdadera transformación, es el kairos en su plenitud. Mientras tanto, sigamos, amigos míos, trabajando por y para ello. Con este libro, he querido poner mi granito de arena.

Bibliografía

- Acosta, José María** (2009), *El tiempo, la pnl y la inteligencia emocional: 120 problemas a los que nos enfrentamos y cómo solucionarlos*. (3ª ed.) Gestión 2000, Barcelona.
- Ballenato Prieto, Guillermo** (2007), *Gestión del tiempo en busca de la eficacia*. Pirámide, Madrid.
- Bayes, Ramón** (2007), *El reloj emocional: la Gestión del tiempo interior*. Alienta, Barcelona.
- Castañar, Olga** (1996), *La asertividad: expresión de una sana autoestima*. Desclée de Brouwer, Bilbao.
- Chavarría Lorente, María Ángeles** (2007), *Controla tu tiempo, controla tu vida*. ESIC editorial, Madrid.
- Covey, Stephen R.** (1997), *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós, Barcelona.
- Covey, Stephen R.** (1997), *Primero, lo primero*. Paidós, Barcelona.
- Covey, Stephen R.** (2005), *El octavo hábito: de la efectividad a la grandeza*. Paidós, Barcelona.

- Davis, Martha y Matthew Mckay** (1998), *Técnicas de autocontrol emocional*. Martínez Roca, Madrid.
- Georges, Patrick M.** (2005), *Mejorar la eficacia: aprenda a gestionar su tiempo y a potenciar su inteligencia*. Deusto, Barcelona.
- Hunter, James C.** (2005), *La Paradoja, un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Editorial Urano, colección Empresa Activa, Barcelona.
- Losyk, Bob** (2006), *¡No te quemes! Cómo vencer el estrés y avanzar en el trabajo*. Editorial Urano, colección Empresa Activa, Barcelona.
- Maxwell, John C.** (2008), *Desarrolla el líder que hay en ti: las claves para conseguir cambios positivos en la vida personal y en la empresa*. RBA Libros, Barcelona.
- Maxwell, John C.** (2008), *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: principales claves para conseguir el éxito en la empresa y en la vida*. RBA Libros, Barcelona.
- Maxwell, John C.** (2009), *El ABC de la actitud*. V&R editoras, Buenos Aires.
- Roberts, Paul** (2008), *Guía de gestión de proyectos: obtener beneficios perdurables a través de cambios efectivos*. Gestión 2000, Barcelona.
- Seligman, M.E.P.** (1993), *What You Can Change and What You Can't: The Complete Guide to Successful Self-Improvement*. Knopf, New York (paperback reprint edition, 1995, Ballantine Books).
- Seligman, M.E.P.** (2002), *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. Free Press, New York (paperback edition, 2004, Free Press. En español: Seligman, M.E.P. (2002), *La auténtica felicidad*. Ediciones B).
- Senge, Peter** (2000), *La danza del cambio*. Gestión 2000, Barcelona.

Smith, Jane (2005), *Hábitos de trabajo efectivos en una semana: asumir riesgos, gestionar bien el tiempo, mantener una actitud positiva*. Gestión 2000, Barcelona.

Tracy, Brian (2003), *Tráguese ese sapo: 21 Estrategias para tomar decisiones rápidas y mejorar la eficacia profesional*. Editorial Urano, colección Empresa Activa, Barcelona.

Ursiny, Tim y Barbara Kay (2007), *Lo que saben los líderes sobre la gestión del cambio*, Gestión 2000, Barcelona.

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-203-8

¿Quiere vender? Apúntese a una feria

Y si no, siga dando palos de ciego...



ISBN 978-84-9745-248-9

El poder de ser más claro

Nuevos atajos para alcanzar el éxito profesional



ISBN 978-84-9745-388-2

Empresa familiar

Claves para la supervivencia
en un mundo cambiante



ISBN 978-84-9745-382-0

Estrategia sociolaboral

Cómo prevenir y gestionar la conflictividad en la empresa



ISBN 978-84-9745-202-1

Fidelización de clientes

Maximice el valor de sus clientes



ISBN 978-84-9745-352-3

ANK

La llave de la vida



ISBN 978-84-9745-407-0

Gestión de la innovación empresarial

Claves para ser una empresa innovadora



ISBN 978-84-9745-161-1

Reuniones productivas

Acabe con sus reuniones ineficaces



ISBN 978-84-9745-415-5

CRM

Estrategia para la gestión de relaciones con los clientes



ISBN 978-84-9745-418-6

Negociar eficazmente

Consiga aquello que desea



ISBN 978-84-9745-462-9

Gestión eficaz de reclamaciones

Convierta en oportunidades las reclamaciones de sus clientes



ISBN 978-84-9745-411-7

Crisis

Los diez errores típicos de la reducción de costes



ISBN 978-84-9745-443-8

Dirección estratégica innovadora

Pero, ¿hay vida después de Porter?

Para ver todos los títulos que conforman la colección, capture con su dispositivo móvil el código QR que acompaña a este libro.