



# Gestión del tiempo y mantener el foco

Soft Skills



## Gestión del tiempo y mantener el foco

La gestión del tiempo es una de las claves del éxito profesional. Si somos capaces de organizarnos, de conocer nuestro ritmo de trabajo, de evitar las distracciones, de concentrarnos y de delegar, veremos cómo nuestra productividad aumenta y nuestros niveles de estrés se reducen. Para ello, se verán técnicas de priorización y de fijación de objetivos y se comentarán los principales problemas que surgen en la gestión del tiempo.

### Objetivos:

- Aprender a diferenciar lo importante de lo urgente.
- Comprender la técnica SMART de fijación de objetivos.
- Conocer los principales ladrones del tiempo.
- Disponer de las herramientas y técnicas necesarias para una correcta gestión del tiempo.

- ¿Qué es la gestión del tiempo?
- Importante vs. Urgente: Modelo de Covey y Rotter
- Objetivos SMART
- Herramientas y técnicas para la gestión del tiempo
- Las 5s
- Diagrama de Pareto para la priorización
- Gestión de ladrones del tiempo
- ¿Qué es el foco?
- Neurobiología del estrés
- Meditación, relajación y mindfulness
- The Healthy Mind Platter de Rock, Siegel, Poelmans y Payne
- Referencias bibliográficas
- A fondo

# ¿Qué es la gestión del tiempo?



---

Gestionar el tiempo no es solo organizarse, que también, sino que se trata de organizar el plan óptimo para conseguir hacer todo lo que se quiere en el día, de manera efectiva y sin procrastinar. Se trata de repartir de manera adecuada el tiempo para llevar a cabo todas las tareas que desea, lo que permite obtener la mayor productividad posible sin grandes desperdicios.

Con una adecuada gestión del tiempo se consigue mejorar la productividad, como ya se ha dicho, además de reducir el estrés, mejorar la priorización, conocer el ritmo propio de trabajo maximizando el rendimiento.

Como se suele decir, el tiempo es dinero, el tiempo cuesta, y es uno de los recursos más valiosos que tenemos y que, además, es finito, así que, si conseguimos organizar y gestionar nuestro tiempo nos ayuda a administrarnos mejor y a generar mayor confianza en los demás, entre otros beneficios.

# Importante vs. Urgente: Modelo de Covey y Rotter



Por un lado, tenemos las teorías de Julian Rotter, de 1954, acerca del locus de control, donde se distingue entre las personas que tienen motivaciones internas frente a aquellas cuyas motivaciones son externas. Según su Teoría del Aprendizaje Social, la percepción que una persona tiene acerca del control que puede ejercer sobre los eventos que ocurren a su alrededor es importante para la vida del individuo. A esto le llamó *locus de control*, y este puede ser interno o externo. Cuando es interno, creemos que nosotros controlamos lo que sucede, somos responsables de lo que nos pasa (cómo nos comportemos y aquello que hagamos está relacionado con los resultados), mientras que si es externo la persona cree que lo que sucede es independiente a su comportamiento (el destino inexorable, la suerte). Por otro lado, están las teorías desarrolladas por Stephen Covey, en su libro *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*, entre las que se encuentra la diferencia entre aquello que es urgente y lo que es importante.

Al unir las teorías de estos dos autores, vemos que la urgencia es una motivación exterior, al ser importante para otros, y que la importancia es una motivación interior ya que es importante para ti. La distinción entre las motivaciones internas y externas es básica y relacionarlas, como sugiere Covey, con actividades que nos llevan tiempo pueden hacer que hagamos un mejor uso de este. Este modelo favorece la priorización.

A continuación, se presenta la matriz del manejo del tiempo de Stephen Covey:



Veamos los cuadrantes, uno a uno:

## Cuadrante 1 – urgente e importante – Manos a la obra

Abarca aquello que es significativo para ti y para otros. Son la máxima prioridad y donde hay que centrarse.

Algunas preguntas útiles:

- ¿Es algo crítico?
- ¿Tiene fecha límite?
- ¿La situación se agravará si no haces nada?
- ¿Corre peligro algo o alguien?

## Cuadrante 2 – no urgente pero importante – Maximización estratégica

Es aquello que resulta importante para ti, pero no es urgente para otros. Estos temas con frecuencia se dejan de lado, se aplazan, y esto no es bueno. Es estratégicamente importante gestionar este cuadrante para dedicar tiempo a aquellas cosas que son importantes para ti.

Algunas preguntas útiles (si contestas sí):

- ¿Creo que es bueno y necesario?
- ¿Creo que favorecerá mi crecimiento o el de los demás?
- ¿Creo que hará que todo fluya mejor?
- ¿Puede servir para evitar o mitigar riesgos o problemas?

### Cuadrante 3 –urgente y no importante – Minimización estratégica

Se trata de temas que son urgentes para otros pero que para ti no resultan importantes. Muchas personas opinan que este es el cuadrante que prima en sus vidas. Para ser felices es importante minimizar este cuadrante y para ello se debe limitar el tiempo que se pasa en él eligiendo trabajos que nos den una dosis de elementos que son importantes para otros y para nosotros y otros que son importantes solo para nosotros.

Algunas preguntas útiles (si contestas no):

- ¿Es algo realmente necesario para ti?
- ¿Te aporta valor?
- ¿El problema te concierne a ti?
- ¿Deberías dedicarle más tiempo al tema?

### Cuadrante 4 – no urgente y no importante – Eliminación táctica

Es el cuadrante del trabajo improductivo, de ese trabajo que no resulta importante ni para nosotros ni para los demás. Lo mejor ante estas situaciones es decir no y proceder a la eliminación táctica de estos temas que no importan a nadie.

Algunas preguntas útiles (si contestas no):

- ¿Me sirve de algo?
- ¿Me aporta algo?
- ¿No me roban tiempo y puedo concentrarme en cosas útiles?
- ¿Consigue que me centre en las tareas realmente importantes?

# Objetivos SMART



Qué es un objetivo: un objetivo es algo que se quiere alcanzar, una meta que se quiere lograr y que, en realidad, es alcanzable. Los objetivos deben cumplir unas características que se detallan más adelante, y es cuando se habla de objetivos SMART.

Por qué fijar objetivos: el trabajo por objetivos favorece la productividad y hace que las personas se esfuerzen por conseguirlo. Al ver un final, una recompensa, al descubrir que se puede conseguir e ir superando metas, las personas se sienten realizadas y quieren seguir esforzándose para alcanzar los resultados, la recompensa, el objetivo.

## Características de los objetivos o qué significa SMART

- S: Específicos.** Los objetivos no deben ser muy amplios. Hay que acotarlos, delimitarlos, y abarcárselos de uno en uno. Todo gran objetivo se puede subdividir y si se van alcanzando logros es más fácil motivarse para seguir adelante. Deben ser concretos y deben estar bien definidos y enunciados en positivo.
- M: Medibles.** Tenemos que ser capaces de ver y medir no solo los resultados, sino también el avance que vamos haciendo para acercarnos a dicho objetivo. Se trata de poner hitos, puntos de control o KPIs para poder analizar si vamos por el buen camino.

- A: Ambicioso.** Un objetivo poco ambicioso no nos lleva a nada. El objetivo nos tiene que costar cumplirlo, tiene que suponer un esfuerzo. Si esto no es así, el objetivo no es válido ya que es algo que está al alcance de nuestra mano y eso no se puede considerar una meta u objetivo.
- R: Realista.** Se tiene que poder cumplir o alcanzar. Si el objetivo es convertirse en inmortal, pues es bastante probable que no puedas, que sea inalcanzable y que, al no poder realizarlo, genere frustración y ansiedad en la persona que quiere alcanzar dicho objetivo.
- T: Temporalidad.** Hay que poner una fecha para cumplir, hay que decir cuál es el límite, para cuándo queremos tener ese objetivo cumplido, y luchar por conseguir tenerlo a tiempo. Si no ponemos final, no se cumplirá el objetivo ya que lo postergaremos.

# Herramientas y técnicas para la gestión del tiempo



---

A continuación, se detallan algunas de las herramientas, técnicas y comportamientos útiles para la gestión del tiempo:

- Usa herramientas, *apps* o *software* de gestión del tiempo para tu trabajo (Ejemplo: Forest).
- Planifica tu día con antelación. Planifica mucho y bien.
- Pon un límite de tiempo a tus tareas.
- No pierdas el tiempo con detalles sin importancia.
- Deja un tiempo de recuperación entre tarea y tarea.
- Convierte tus tareas clave en hábitos.
- Aprende a decir “no”.
- Sé puntual.
- Prioriza lo importante.

- Enfócate en una tarea cada vez.
- Elimina las distracciones.
- Ojo con el tiempo que dedicas a redes, TV, Internet, juegos...
- Haz ejercicio y come sano.
- Escribe tus objetivos.
- Haz primero lo más fácil o lo que te lleva menos tiempo.
- Controla tu voluntad: la fuerza de voluntad es fundamental.
- Las tres primeras horas del día son las más productivas, ¡aprovéchalas!
- Crea tu espacio de trabajo: sin distracciones y ordenado.
- Pon en marcha el modelo 5S de los japoneses.
- Aprende a posponer.
- Aprende a delegar.
- Aprende a tomar decisiones rápidas para temas no importantes.
- Negocia para que no te roben el tiempo.
- Haz *checklists*.
- Regla del 80-20 (diagrama de Pareto): El 20% de las tareas dan el 80% de los resultados. Hazte preguntas para ver si se cumple.
- Descompón las tareas grandes en subtareas.

- Evita la procrastinación.
- Racionaliza las reuniones: organiza, haz orden del día, distribuye la agenda, pon límites de tiempo, no metas temas que no vienen a cuento, acaba con un acta.
- No seas perfeccionista en exceso.
- Ten claro qué vas a hacer y qué no vas a hacer.
- Comprende tu flujo de trabajo.
- Asume que nadie es multitarea.
- Desconecta para recargar las pilas.
- Disfruta de lo que haces.

# Las 5s



Esta técnica japonesa de gestión, creada en Toyota en la década de 1960, ayuda a organizar el lugar de trabajo para mejorar la productividad y el entorno laboral. Forma parte del método de mejora continua de la calidad, Kaizen, empleado en Lean.

Consta de 5 etapas:

- 1 *Seiri:* clasificar o seleccionar. Es tener a mano lo necesario para hacer el trabajo y nada más.
- 2 *Seiton:* ordenar. Se trata de tener todas esas herramientas necesarias para el trabajo bien ordenadas.
- 3 *Seiso:* limpiar. El área de trabajo debe estar no solo recogida sino también limpia. Así se consigue orden.
- 4 *Seiketsu:* estandarizar. Dar a cada objeto necesario para el trabajo su lugar. Cuando se use, hay que devolverlo a ese sitio. Conviene etiquetar para que todo el mundo sepa dónde está todo. De esta manera es más fácil encontrar las cosas sin perder el tiempo.
- 5 *Shitsuke:* mantener. Hay que seguir mejorando. Este proceso debe ser iterativo y requiere esfuerzo. Si lo convertimos en rutina, el trabajo fluye mejor, hay menos interrupciones y mejora la productividad.

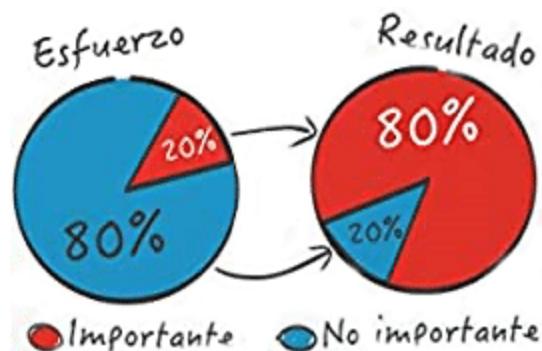
# Diagrama de Pareto para la priorización



Se trata de un diagrama de barras ordenado y que sigue la regla del 80/20 o principio de Pareto. Es una de las 7 herramientas básicas de la calidad de Ishikawa.

Vilfredo Pareto, en 1896, estableció que el 80% de la riqueza estaba en manos del 20% de la población y el 20% de la riqueza restante en manos del 80% de la población. Con esto elaboró el principio de Pareto que establece que el 80% de las consecuencias se deben al 20% de las acciones, o el 80% de los defectos se debe al 20% de las causas.

Aplicado al tiempo, el 20% del esfuerzo origina el 80 % de los resultados y viceversa. Los valores 80 y 20 pueden variar a 70-30. Lo que indica es que unos pocos (esfuerzo, desencadenantes, actividades, por ejemplo) son el origen de muchos (resultados, distracciones, por ejemplo). Sirve para establecer relevancia.



# Gestión de ladrones del tiempo



Existen una serie de factores que nos roban el tiempo sin que nosotros nos demos cuenta. Estos "ladrones" hacen que no cumplamos objetivos, que parezcamos desorganizados y poco productivos y que nos cueste sentirnos satisfechos con lo que hacemos a lo largo del día.

A continuación, se enumeran los principales ladrones del tiempo. Cuando se conocen, es más fácil ponerles remedio.

1

Desorganización personal. Si no te organizas, perderás infinidad de tiempo decidiendo qué es lo siguiente que vas a hacer y cómo. Dedica todos los días un tiempo a organizar tus cosas. Se puede hacer incluso la noche anterior. Planifica, agrupa tareas por familias y prepara un plan diario de acción.

2

Objetivos confusos. Si no tienes claros tus objetivos, no podrás definir el trabajo a realizar ni planificarlo adecuadamente, las prioridades cambiarán constantemente y esto generarán conflictos. Define tus objetivos a corto, medio y largo plazo periódicamente y hazlos SMART. Separa lo *importante* de lo *urgente*.

3

No tomar decisiones. Esperar a tener toda la información necesaria para tomar una decisión puede provocar una crisis o que desperdigies una oportunidad. Toma las decisiones cuanto antes; en ocasiones será más eficiente decidir sin suficiente información. Pero ojo, hay muchas decisiones que necesitan ser pensadas.

- 4 No saber decir NO. Aceptar peticiones que no te aportan nada te hará perder muchísimo tiempo.
- 5 Incapacidad de delegar. Si no delegas adecuadamente, terminarás haciendo cosas que otros pueden hacer mejor, más rápidamente y con menor coste.
- 6 Falta de concentración. El trabajo excesivo, la fatiga, el estrés y otros factores pueden pasar factura, pero también existen elementos externos que nos hacen perder la concentración. Practica *mindfulness*, el aquí y el ahora, y disfruta de cada cosa que haces.
- 7 Mala comunicación. Siempre se debe mantener una comunicación clara. Transmite las necesidades con claridad y asegúrate de que el mensaje ha llegado correctamente. Escucha con atención.
- 8 Aplazar tareas. Si, de forma habitual, dejas para otro momento las tareas que menos te gustan, estas terminarán volviendo con un efecto destructivo sobre tu organización personal.
- 9 Interrupciones. Tras toda interrupción, hay que volver a concentrarse, lo que lleva un tiempo. Corta de forma educada y firme las interrupciones innecesarias. Desconecta el móvil en los momentos que necesites máxima concentración. Por cierto, no vale con ponerlo en silencio.
- 10 Correo, redes sociales y mensajería instantánea. Pueden ser otra clase de interrupciones. Si los tienes abiertos, recibirás notificaciones, irás a verlas y querrás contestar. Ciérralo todo y planifica momentos durante el día en los que entrar.
- 11 Reuniones. Siempre hay que evaluar la necesidad de la reunión y convocar sólo a las personas implicadas. Se deben preparar de antemano, estableciendo un orden del día o agenda y un tiempo máximo.
- 12 Crisis o estados de emergencia. La mayoría de ellas son consecuencia de algo que se hizo mal o no se hizo. Hay que prevenirlas en la medida de lo posible.

# ¿Qué es el foco?



Hacer foco, mantener el foco... esos conceptos suenan más fotográficos o de vídeo que algo relacionado con las habilidades. En este contexto, hablamos de concentrarnos en algo determinado y no perder esa concentración, consiguiendo "eliminar" o "aislarte" de muchas otras cosas que suceden al mismo tiempo. Para ello, lógicamente, es necesario saber qué tareas abordar primer y el orden para hacerlo, así que es necesario priorizar.

Cuando nos concentraremos en una tarea también enfocamos en ella nuestra energía. Si conseguimos aislarnos de todas las cosas que nos rodean y que son susceptibles de distraer nuestra atención, seremos mucho más productivos y eficientes.

## Foco y atención plena

Como hemos dicho, cuando nos enfocamos en una tarea concreta también concentraremos ahí nuestra energía y podríamos decir que ahí surge una conexión. Es un momento en el que estás tú y la tarea, y nada más. No hay otra cosa que resulte importante en ese momento. Toda tu atención, tus sentidos, tu cuerpo y tu mente están presentes en lo que estás haciendo. Y, por esto, podemos decir que cuando estamos enfocados, cuando hacemos foco, conseguimos una atención plena, una habilidad importantísima y poco practicada. Cuando prestamos atención plena, somos más creativos, tomamos mejores decisiones, nos comprometemos con lo que hacemos y somos dueños de nuestro tiempo.

Sin duda, hay trabajos y profesiones que no requieren un nivel de concentración y foco, lo que Cal Newport llama “el trabajo superficial”, que demanda un bajo nivel cognitivo y que se puede realizar aun estando distraídos, que no requiere esa atención plena. Sin embargo, hay muchas otras profesiones que requieren un alto nivel de concentración (investigación académica, estrategia, composición musical, escritura...). Y no solo esto, hay estudios que indican que el ser humano se siente más satisfecho cuando se concentra.

Según Newport, la fórmula para producir un trabajo de alta calidad es:

---

**Trabajo de alta calidad producido = Tiempo empleado x Intensidad del foco.**

---

Cualidades de las personas capaces de mantener el foco:

- Al hacer foco y concentrarse, segregan endorfinas, que alivian el dolor y generan felicidad. Más adelante veremos ciertos neurotransmisores.
- Son capaces de abarcar mucha mayor cantidad de actividades durante el día.
- Resuelven los problemas complejos con mayor velocidad.
- Toman decisiones más rápido.
- En contra: les cuesta colaborar, delegar y compartir, ya que eso les descentra de su foco y creen que el resto no llega al ritmo que ellos llevan.

## ¿Qué se puede hacer para mantener el foco?

- Duerme lo suficiente.
- Come bien y mantente saludable.
- Haz ejercicio.
- Bebe agua.
- Trabaja tus habilidades de gestión del tiempo.
- Trabaja tus habilidades de toma de decisiones.
- Prioriza.
- No seas multitarea, que genera un residuo atencional (se tardará tiempo en volver a centrarse en la nueva tarea).
- Organiza bien tu espacio de trabajo.
- Organiza bien tu tiempo.
- No busques excusas ni procrastines.
- Procura que el ambiente de trabajo sea el adecuado.
- Sigue las 5S.
- Evita interrupciones y ladrones del tiempo.
- Aprende a decir “no”.

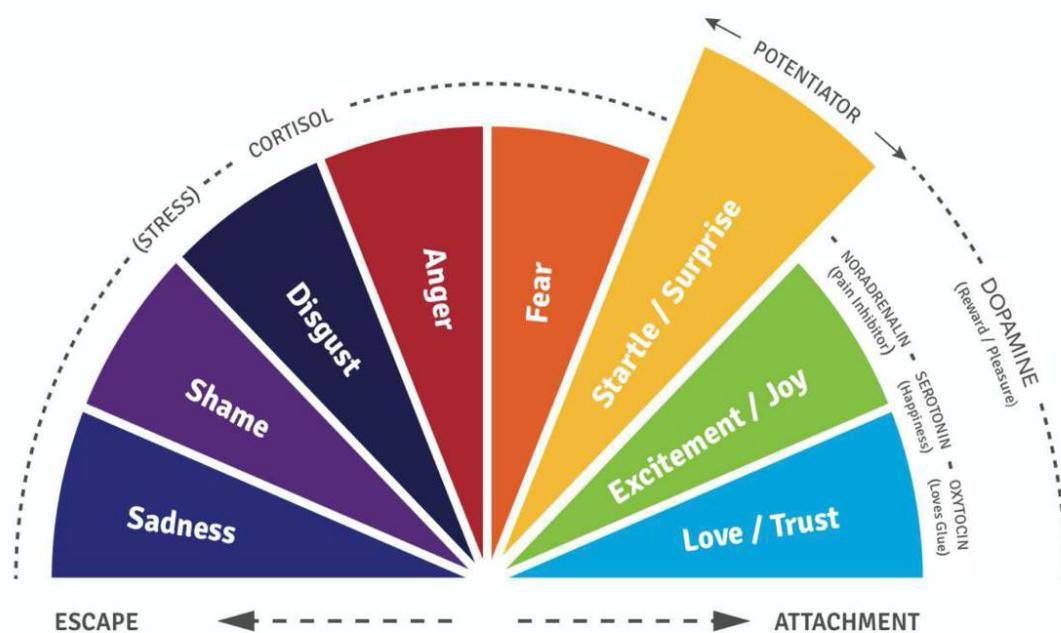
- Mide el progreso.
- Recompénsate si cumples.
- Y siempre... ojo con el estrés.

# Neurobiología del estrés



Como ya comentamos en el tema de Inteligencia Emocional, todo ser humano segregá neurotransmisores. Recordemos lo que ya vimos de neurobiología. Los neurotransmisores son unas sustancias químicas creadas por el cuerpo. Nuestro cerebro transmite información de una neurona a otra por medio de la sinapsis. Cuando esto ocurre, la sustancia química se libera y actúa. Hay diferentes tipos de neurotransmisores, cada uno de ellos con funciones diferentes, y son fundamentales para entender cómo trabaja la mente.

Este es un cuadro que relaciona las emociones básicas (y alguna más) con los neurotransmisores que segregamos cuando las sentimos.



Como se puede ver, y a modo de recordatorio del tema 1, existen lo que podríamos llamar químicos negativos y químicos positivos:

- (-) Los químicos negativos que generan estrés (cortisol, adrenalina) nos hace caer en la espiral descendente que nos lleva a perder la capacidad de ver la imagen de conjunto y el compromiso con los otros. Al generarnos estrés, consigue que no nos enfoquemos sin caer en el efecto túnel, una reducción del campo de visión que limita nuestras posibilidades, lo que no es positivo.
- (+) Los químicos positivos que generan felicidad (oxitocina, dopamina) nos permiten vivir en la espiral ascendente que nos empodera para pensar mejor y generar confianza.

Los estresores activan nuestro sistema simpático, el de "lucha o huida" (*flee or fight*). Con estrés, el cerebro desconecta con más frecuencia de la tarea, incluso hasta el punto de vernos a nosotros mismos mirando fijamente la pantalla del ordenador como en un estado de trance. Pero, existe un nivel sano y necesario de estrés que nos lleva a pasar a la acción, seguir adelante, luchar y motivarnos, así que lo que necesitamos es controlar el estrés.

En lo que nos queda de tema vamos a ver técnicas y herramientas dirigidas a reducir el estrés, aumentar la atención plena y ayudarnos a mantener el foco.

# Meditación, relajación y mindfulness



Desde tiempos ancestrales, en oriente se ha practicado la meditación y cada vez es más común también en occidente, en parte gracias a las prácticas del yoga, el tai-chi y otras técnicas similares. Existen varios tipos de meditación, todos ellos orientados a “encontrarse” a uno mismo, a reducir el estrés y la ansiedad y a calmar la mente. Desde la meditación transcendental a la del Sonido Primordial, la Zen o la Metta, cada una desde su perspectiva puede ayudar a reducir el estrés.

Existen muchas otras técnicas de relajación que nos pueden ayudar a disminuir, y hasta eliminar, los síntomas del estrés y la ansiedad, como las técnicas de relajación con respiración diafragmática, la relajación muscular de Jacobson, el entrenamiento autógeno de Schultz o las estrategias de visualización.

Y aquí es donde vamos a ver la diferencia entre el *mindfulness* y la relajación. El *mindfulness* o atención plena parte de la base de que estos síntomas pueden estar presentes y ser molestos, pero hay que conseguir estar presentes en lo que estemos haciendo y no centrarnos en intentar modificar estos síntomas, mientras que la relajación sí está orientada a dejar a un lado los síntomas para encontrarnos mejor.

Cuando conseguimos relajarnos y hacemos respiraciones, el momento de inhalar coincide con el sistema simpático: activación, aceleración y tensión; la exhalación coincide con el sistema parasimpático: desactivación, desaceleración y relajación. La respuesta de relajación ocurre naturalmente con cada exhalación.

# The Healthy Mind Platter de Rock, Siegel, Poelmans y Payne



Qualentum Lab

## The Healthy Mind Platter



Copyright © 2011 David Rock and Daniel J. Siegel, M.D. All rights reserved.

David Rock, Daniel J. Siegel, Steven A.Y. Poelmans y Jessica Payne crearon este modelo que se compone de siete actividades neurocognitivas que nutren nuestra mente. El nombre, *The Healthy Mind Platter*, podría traducirse como la “dieta mental sana” o “el plato combinado para una mente saludable”.

Veamos los beneficios de cada una de estas actividades.

## **TIEMPO DE SUEÑO O DE DORMIR: refrescar el cuerpo y la mente y consolidar la memoria**

El sueño es esencial para el equilibrio del cuerpo. Se considera crítico para la restauración, la termorregulación, la reparación de los tejidos, el sistema inmunológico, el procesamiento de la memoria y la regulación de las emociones. La falta de sueño trae consigo graves consecuencias. Es más, la depresión asociada a largas horas de trabajo es principalmente el resultado de la falta de sueño. Las evidencias sugieren que el sueño es incluso más importante para el cerebro que para el cuerpo. Incluso las siestas cortas pueden estimular el rendimiento cognitivo y ayudarnos a estar más alerta.

## **TIEMPO DE JUEGO: la alegría de experimentar con la vida**

Jugar nos lleva a innovar, a adaptarnos y a gestionar el cambio. Nos ayuda a integrar conocimientos complejos y nos ayuda a ver alternativas diferentes. Desde pequeños, el juego es un elemento básico para el aprendizaje y la creatividad y, cada vez más, como adultos también. Se trata de un elemento comportamental donde aprendemos por experiencia, facilita el aprendizaje y no requiere estudio, lo que promueve comportamientos adaptativos y ayuda a programar las regiones del cerebro involucradas en los comportamientos emocionales (amígdala). También favorece la socialización, tanto en niños como en adultos, y el desarrollo cognitivo y, además, ayuda a gestionar el estrés y nos hace más resilientes. El juego humano y la risa es fundamentalmente un fenómeno social, conviene que no sea solo solitario (tú a ti mismo no te haces cosquillas, ¿verdad?) El juego estimula el centro de la recompensa en el cerebro, lo que hace que se segregue dopamina, que facilita la creación y la consolidación de nuevos caminos neuronales, lo que es importante para la creatividad y la memoria, así como para el aprendizaje.

## **TIEMPO DE INACTIVIDAD: Desconexión para la integración y la percepción (*insight*)**

No se trata de tiempo de ocio, que es más amplio e incluye hobbies, deportes, actividades culturales... Inactividad es intencionalmente no hacer absolutamente nada con un objetivo predefinido. Solo pasar el rato, ser espontáneo, no tener objetivo o foco concreto, que surjan las cosas en vez de planificarlas. Hay quien podría decir que esto es la ociosidad absoluta, holgazanear, haraganejar, gandulear e, incluso, vegetar, lo que demuestra que este tiempo, el tiempo de inactividad, no está bien visto o bien comprendido. Se trata de no tener intención de hacer nada ya planificado intencionadamente. Puede darse entre actividades, en la sala de espera, al escuchar música u hojear una revista, actividades en las que no prestamos una atención mantenida y focalizada. Elegimos conscientemente pasar ese tiempo de desconexión. En realidad, estos ratos son mucho más que solo un pequeño descanso. En ese momento, nuestro sistema neural entra en lo que podríamos llamar piloto automático. Y es en estas desconexiones donde surge el *insight*, esa percepción a la que no se llega de otra manera, el momento ¡eureka! Cuando le dedicamos un espacio a ese tiempo de inactividad somos capaces de tomar mejores decisiones, solucionar problemas y de descubrir nuevas posibilidades, habilidades básicas del líder. Además, estaremos de mejor humor.

## **TIME-IN (TIEMPO DENTRO): Reflexión, sintonía, *mindfulness***

Ya hemos hablado de los beneficios de la relajación, la meditación y el *mindfulness* en lo relacionado al foco, así que esta parte la vamos a pasar más por encima.

El *mindfulness* se ha descrito como "prestar atención de una forma particular: con propósito, en el momento presente y sin juicio". Como podéis ver, esta definición se nos sale de esa parte de meditación.

Cuando los autores de este modelo hablan de este *time-in* no se refieren solo a la relajación. Se trata de un tipo de conciencia muy particular, centrándose la atención, el foco, en nuestro interior aquí y ahora. Cuando aprendemos a controlarlo, conseguimos desarrollar la capacidad de estar plenamente presentes.

## **TIEMPO DE CONEXIÓN: el poder curativo de las relaciones**

El cerebro es social y disfruta y aprende cuando comparte con otros. No estamos hablando de relaciones banales, sino de aquellas en las que se produce conexión, confianza. Cuando contamos las cosas, se ven de manera diferente. El apoyo social está directamente relacionado con aspectos cardiovasculares, endocrinos, inmunológicos y con la salud mental.

Si lo pensamos, desde que nacemos nuestras conexiones con otros nos proporcionan seguridad, apoyo, afecto y sustento.

Los individuos solitarios (que no introvertidos) pueden experimentar mayores niveles de estrés percibido, reaccionar de forma más negativa al estrés y beneficiarse menos de las interacciones sociales.

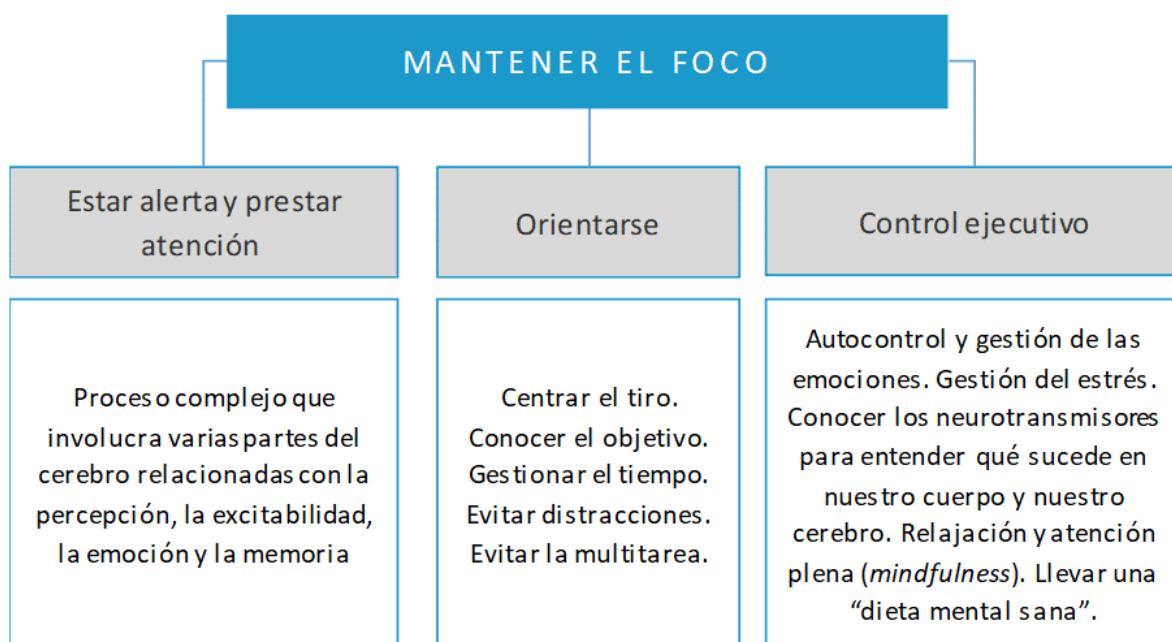
## **TIEMPO FÍSICO O DE HACER EJERCICIO: mejora de la plasticidad del cerebro a través del ejercicio.**

El cerebro puede cambiar, las rutas cerebrales, los hábitos y rutinas, pueden cambiar gracias a la plasticidad cerebral. En los niños esto siempre ha estado claro, pero los estudios más recientes nos dicen que la plasticidad cerebral se mantiene durante toda la vida, solo cuesta más. El ejercicio puede ayudar a mantener y mejorar la plasticidad cerebral. Y no solo esto. El ejercicio tiene efectos beneficiosos sobre las funciones cognitivas, el aprendizaje y la memoria. También ayuda a reducir el estrés y favorece la neurogénesis (creación de nuevas neuronas).

## **FOCUS TIME (TIEMPO DE FOCO O ATENCIÓN PLENA): gestión de la atención para el rendimiento**

La falta de estímulo (aburrimiento) o la sobre-estimulación (estrés) lleva a una deficiencia de las funciones ejecutivas (aquellas que nos permiten reconsiderar el ambiente y el contexto en cada momento y tomar decisiones que pueden no ser las respuestas automáticas que normalmente daríamos), a distracciones y a la falta de foco y concentración. La evolución de la comunicación y la tecnología de la información ha hecho más inmediata e intrincada la naturaleza de nuestra conectividad y nos ha llevado a estar, todo el rato, pendientes de esa conectividad, lo que nos hace desorientarnos y distraernos.

Mantener el foco conlleva estar alerta, orientarse, cierto nivel de control ejecutivo y prestar atención. La atención es un proceso complejo que involucra varias partes del cerebro relacionadas con la percepción, la excitabilidad, la emoción y la memoria. Mantener el foco también está relacionado con el autocontrol de que hablábamos en inteligencia emocional y, como ya hemos comentado, con evitar la multitarea, que genera estrés, muchas veces por la falta de resultados.



# Referencias bibliográficas



Qualentum Lab

- ABC CATALYST, *Meditation*, <https://www.abc.net.au/catalyst/meditation/11016548>, Jun 2016.
- ALLEN, D., *Organízate con eficacia*, Madrid, Editorial Empresa Activa, 2015.
- COLOMBO, D., *30 técnicas para tener más foco y mejorar tu atención, por Daniel Comlombo*, <https://www.danielcolombo.com/30-tecnicas-para-tener-mas-foco-y-mejorar-tu-atencion-por-daniel-colombo/>.
- CORBIN, J. A., *Los 8 tipos de meditación y sus características*, <https://psicologiamomento.com/vida/tipos-de-meditacion>.
- COVEY, S., *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*, Barcelona, Paidós Ibérica, 2015.
- DILTS, R., *Coaching, Herramientas para el cambio*, Madrid, Editorial Urano, 2004.
- DUHIGG, C., *El poder de los hábitos*, Madrid, Editorial Urano, 2012.
- Experiencing Mindfulness Blog, *Mantener el foco y trabajar en profundidad a través de la atención plena*, <https://ismindfulness.com/mantener-el-foco-y-trabajar-en-profundidad-a-traves-de-la-atencion-plena>.
- HERREROS DE LAS CUEVAS, C., *Neurocoaching*, Madrid, Síntesis, 2020.

- MIDDLETON, R., *La fórmula del éxito: mantener el foco*, <http://www.mujeresdeempresa.com/la-formula-del-exito-mantener-el-foco/>.
- NEWPORT, C., *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*, UK, Piatkus, 2016.
- PMI, *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: PMBoK 6ª Ed.*, Pensilvania, Newtown Square, PMI, 2017.
- ROCK, D., SIEGEL, D. J., POELMANS, A. A. Y., PAYNE, J., *The Healthy Mind Platter*, *NeuroLeadership Journal*, 4, Oct. 2012, recuperado de: [https://davidrock.net/files/02\\_The\\_Healthy\\_Mind\\_Platter\\_US.pdf](https://davidrock.net/files/02_The_Healthy_Mind_Platter_US.pdf).
- ROTTER, J. B., *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*, *Psychological Monographs: General and Applied*, Vol. 80, Nº 1, 1966.
- ROTTER, J. B., *Social Learning and Clinical Psychology*, Eastforc, CT., Martino Fine Books, 2017.
- SALA, G., *Blog de Gemma Sala Consulting*, <https://gemmasalacoach.wordpress.com/> y apuntes de su curso de Neurocoaching y Neuroliderazgo.
- QUIRÓN SALUD Blog, *¿Son lo mismo las técnicas de relajación y el mindfulness?*, Abr. 2019, <https://www.quironsalud.es/blogs/es/psicologia-salud/mismo-tecnicas-relajacion-mindfulness>.
- WHITMORE, J., *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*, Barcelona, Ediciones Paidós, 2003.
- Recursos de Mindtools:  
<https://www.mindtools.com>. <https://www.dansilvestre.com/time-management-techniques/>.

# A fondo



- **Guía de Gestión del Tiempo del Ayuntamiento de Alcobendas y de la Comunidad de Madrid**

Ayuntamiento de Alcobendas y Comunidad de Madrid. Guía de Gestión del Tiempo.

[https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Mujer/1975317228\\_27520168351.pdf](https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Mujer/1975317228_27520168351.pdf).

PDF descargable con herramientas, ideas y hasta un poco de historia del tiempo a lo largo de la historia. Mucho del material que se presenta es el que se ha visto durante este temario, pero aporta ejercicios y métodos que se pueden implementar en el día a día para mejorar la gestión del tiempo.

- **Cuatro herramientas para la gestión efectiva del tiempo**

LLORCA, A.A., *Cuatro herramientas de gestión del tiempo que te ayudarán a organizarte mejor. Pero, ¿de veras?*, Genbeta, Xataka, octubre 2015.

<https://www.genbeta.com/herramientas/cuatro-herramientas-de-gestion-del-tiempo-que-te-ayudaran-a-organizarte-mejor-pero-de-veras>.

Artículo que reflexiona sobre los pros y contras de cuatro herramientas disponibles en el mercado para aprender a gestionar el tiempo de una forma divertida y detectar dónde se va ese tiempo perdido que no controlamos.

- **Cortina de humo (Wag the Dog)**

Levinson B., (Director). (1997). *La cortina de humo* [Película]. EE. UU.: New Line Cinema.

Esta película es un gran ejemplo de gestión de conflictos y de gestión de crisis, pero, además, es una muestra de la importancia de la gestión del tiempo. Desde la secuencia inicial están procurando controlar el tiempo para que el escándalo en el que se ha metido el presidente no estalle antes de las inminentes elecciones. Atentos a todas las referencias temporales que hay y la importancia que le dan para poder hacer frente a la situación.

La gestión de la comunicación, de los acontecimientos, de la prensa y del tiempo en sí determinarán la reelección del presidente.



Accede al tráiler a través del aula virtual o desde la siguiente dirección [web](#).

- **Eric Chien, Campeón del Mundo de Magia 2018**

Chien, E. (12 noviembre 018). *Campeón del Mundo de Magia 2018*. [Archivo de vídeo].

La magia es una cuestión de foco y atención. El mago siempre procura que no mires donde no debes, en el momento que no debes. Crea una distracción para que tu foco se centre en lo que a él o ella le interesa y que no mires el lugar donde la "magia" va a suceder. Este vídeo nos muestra al ganador del Campeonato Mundial de Magia 2018 en acción, a ver si encontráis el truco (que ya os digo yo que es prácticamente imposible).



Accede al vídeo a través del aula virtual o desde la siguiente dirección [web](#).

- **Mindfulness y liderazgo**

*Mindfulness y Liderazgo.* Entrevista de Gemma Sala a Janice Marturano.

Interesantísima entrevista de Gemma Sala a Janice Marturano sobre la importancia de un liderazgo consciente y cómo alcanzar foco y conciencia gracias al mindfulness. Janice Marturano es fundadora y directora ejecutiva del Institute for Mindful Leadership y colaboradora de varias revistas como Forbes y Time.



Accede al vídeo a través del aula virtual o desde la siguiente dirección [web](#).

- **¿Qué ocurre en el cerebro cuando prestamos atención?**

Charla TED de Mehdi Ordikhani-Seyedlar. *¿Qué ocurre en el cerebro cuando prestamos atención?*

Mehdi Ordikhani-Seyedlar, neurocientífico computacional, habla sobre lo que ocurre en el cerebro cuando se presta atención y añade los conceptos de atención abierta y atención encubierta, muy interesantes para el liderazgo, para mantener el foco y para su uso terapéutico.



Accede al vídeo a través del aula virtual o desde la siguiente dirección [web](#).

**¡Enhорabuena! Fastbook superado**



[Qualentum.com](http://Qualentum.com)