



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

Clase N°3:

Gestión del Tiempo

Taller de Habilidades Ejecutivas

Profesor

Damián Campos Gutiérrez.

Clase N°3:

Gestión del Tiempo

Bienvenida

Bienvenido(a) a esta clase de Gestión del Tiempo, una herramienta útil para nuestra vida personal y profesional que tiene como objetivo ayudarte a lograr tus metas y propósitos.

Todos conocemos algunas personas a quienes les alcanza el tiempo para todo y hacen muchas más cosas que el resto de nosotros, mientras que hay otros quienes siempre llegan atrasados a todos lados y al final, no hacen y no logran casi nada.

¿Habrá algún secreto que no conozco? Tal vez sí y en esta clase vamos a revisar algunos consejos que te ayudarán a abordar de mejor manera tus compromisos académicos, profesionales y compatibilizarlos con tus propios proyectos y vida personal.

Un primer secreto es hacerse permanentemente estas preguntas:

- ¿Estoy siendo realmente productivo(a) o simplemente estoy ocupado(a)?
- ¿Es valioso lo que estoy haciendo ahora? ¿Me acerca a mis objetivos?
- ¿Tengo otra cosa más importante que hacer en este momento?

Por ejemplo, puedes hacer estas preguntas ahora y verás que estudiar un diplomado en La Clase Ejecutiva UC es valioso, productivo, te acerca a tus objetivos y es algo muy importante que puedes hacer en este momento.

1. Introducción

¿Dónde soy más productivo? ¿Dónde menos? La respuesta a estas preguntas va a ser muy útil al momento de programar nuestras tareas y asignar los tiempos, porque hay actividades donde soy muy eficiente, al contrario, existe un conjunto de tareas donde mi efectividad es menor, y sobre estas últimas debo poner mucha atención al momento de planificar.

1.1 GNÓTHI SEAUTÓN (Conócete a ti mismo)

Esta era la frase con que el templo de Apolo en Delfos recibía a quienes iban a hacer consultas al famoso oráculo y hoy nos volvemos a formular, muy en serio, a nosotros mismos; todo esto, porque la productividad personal y nuestro espacio de desarrollo tiene mucho que ver con quienes somos y queremos llegar a ser.

Todas las cosas que debería hacer se pueden ubicar en una línea continua que va desde “lo aborrezco”, hasta “me fascina”. Programar y cumplir las cosas que me gustan es muy fácil, el problema surge cuando me veo enfrenado a actividades que no son de mi agrado y comienza un conflicto interno entre lo que debo y lo que quiero hacer y es aquí donde aparecen los principales problemas en el uso efectivo del tiempo.

1.2 Procrastinar

La planificación del uso del tiempo no es suficiente, llegar tarde a todos lados puede ocurrir por dos causas: mala planificación y/o ejecución insuficiente, porque las tareas una vez definidas y organizadas, es necesario ejecutarlas bien y a tiempo.

Procrastinar consiste en no hacer lo que tengo que hacer, postergarlo y sustituirlo por actividades de menor importancia o menor valor, en otras palabras, no hacer lo que debo y hacer cualquier otra cosa, aunque me aporte menos (o nada) a mis propósitos y objetivos, llegando incluso al límite de al auto sabotaje.

Los motivos de la procrastinación son múltiples, por ejemplo, puede ser producto del conflicto interno entre lo que debo hacer y lo que me gusta, como lo que ocurre con los niños que juegan hasta tarde y no hacen sus deberes escolares, o con los adultos que difieren pagos mientras todavía hay tiempo.

También puedo dilatar las cosas simplemente que no quiero empezar a hacer una tarea desagradable, lo que se supera solo cuando ya no queda otra salida o la fecha límite está muy cerca, postergamos trabajos con la secreta esperanza que el requerimiento desaparezca, cosa que, casi nunca ocurre. De la misma forma, el miedo a no hacer algo bien, paraliza y produce el mismo efecto de diferir todo para más tarde y siempre con consecuencias desastrosas.

La manifestación más visible de la procrastinación es “dejar todas las cosas para última hora”.

1.3 Cómo enfrentar la procrastinación

El principal problema de la procrastinación es que surge desde mi inconsciente, llegando incluso a que olvide transitoriamente algunas de mis responsabilidades o tareas, siempre llegamos a tiempo a lo que nos gusta, pero es más probable olvidar hacer un pago o asistir a una reunión desagradable.

La solución es tener y mantener conciencia de todas las tareas que hay que hacer, con especial vigilancia de aquellas que no me gustan, el programa de actividades debe estar permanentemente a la vista.

2. Los ladrones del tiempo

A pesar de las programaciones, muchas veces cuesta cumplir con todas las tareas dentro de los plazos que nos habíamos impuesto, sin embargo, al mirar hacia atrás no recordamos en qué utilizamos ese tiempo. ¿Qué pasó?

2.1 los distractores

El gran problema son los distractores que nos sacan de nuestra programación y nos alejan de nuestras metas, el riesgo está en ese lapsus en que creemos tener tiempo para todo, solo para darnos cuenta, una vez más, que no es así.

Lo peor es no tener una programación pormenorizada del día, porque entonces quedamos a merced de las vicisitudes que van surgiendo y siempre vamos a terminar destinando tiempo a lo que más nos gusta y atentando con los compromisos más importantes.

El antídoto es conocer mis distractores y así cambiar mi actitud hacia ellos, sabemos que algunas conversaciones tienden a dilatarse, conozco en qué temas me distraigo con mayor facilidad y entonces puedo evitarlos mientras tenga algo importante que hacer.

2.2 Las reuniones

Desde luego hay reuniones muy necesarias, interesantes y productivas, pero no siempre es así.

Cuando una reunión se retrasa 10 minutos, tal vez no sea tan grave, o que al final, se extiendan otros innecesarios 10 minutos, tampoco sería nada importante. Pero si además debo considerar el desplazamiento, que pueden ser otros 10 minutos cuando se trata de un encuentro dentro del mismo edificio, quiere decir, que ese encuentro me costó 30 minutos más que lo que debía. ¿Qué pasaría si tuviese que asistir a 2 reuniones diarias a este ritmo? Pierdo 1 hora por día, 20 horas en un mes, es decir, 240 horas en un año, que equivalen a 6 semanas de trabajo.

Las reuniones son para coordinar y tomar decisiones, usarlas para informar significa improvisación y un mal uso del tiempo de casi todos, menos del que cita a la reunión porque no la tuvo que preparar. Para aliviar este problema existen buenas prácticas, como enviar una tabla de los temas que se van a tratar, llegar todos con la información compartida, tomar compromisos con responsables y fechas de cumplimiento, y por supuesto, tomar acta y seguimiento de todo lo que se discuta.

Es recomendable estar vigilante respecto del tiempo que invertimos y gastamos en reuniones de trabajo.

2.3 El tiempo fantasma

Las actividades importantes y las superfluas se valen del mismo recurso escaso. Con independencia de su relevancia, pensemos en un día normal y el tiempo que nos consumen algunas actividades:

ACTIVIDAD	CANTIDAD DIARIA	DURACIÓN PROMEDIO	TIEMPO TOTAL = Cantidad x Duración
Reuniones			
Reuniones Remotas			
Video Llamadas			
Llamadas telefónicas			
Correos electrónicos			
WhatsApp			
Redes sociales			
Pausa de café			
TOTAL			

Sin duda muchas reuniones y llamados de teléfono son necesarias, pero lo importante es que debemos tener en cuenta que todas consumen tiempo.

Ahora vamos a revisar un concepto, la reconexión o conmutación. Cada vez que empiezo una tarea, toma una cantidad de tiempo el estar concentrado en ella y ser productivo. Este período varía entre una persona y otra y también depende de la tarea, del estado de ánimo, cansancio y muchos factores. La reconexión o conmutación puede tomar entre 1 o 5 minutos. Consideremos para nuestro ejemplo, un tiempo de reconexión de 1 minuto ¿Qué significa?

ACTIVIDAD	CANTIDAD DIARIA	TIEMPO DE RECONEXIÓN 1 MINUTO	DURACIÓN PROMEDIO	TIEMPO TOTAL = Cantidad x Duración	TIEMPO TOTAL + RECONEXIÓN
Reuniones					
Reuniones Remotas					
Video Llamadas					
Llamadas telefónicas					
Correos electrónicos					
WhatsApp					
Redes sociales					
Pausa de café					
TOTAL					

Ahora tenemos un tiempo extra, respecto de la situación anterior y es la que se conoce como “tiempo fantasma”, que es la suma de todas las reconexiones que necesitamos en un día normal y que nunca planificamos ni consideramos. La mejor manera de evitar este problema es evitar al máximo las interrupciones de todo tipo.

3. Priorizar

El tiempo es un recurso escaso. Por lo tanto, siempre van a quedar actividades postergadas o sin hacerse y esto es normal. Lo que debe preocuparnos es discernir oportunamente el impacto de las tareas que no se van a cumplir y tomar decisiones apropiadas cuando todavía es posible hacerlo.

Para minimizar los impactos negativos de las tareas que quedan postergadas es necesario priorizar.

3.1 La matriz de Eisenhower

Se atribuye a Dwight D. Eisenhower (1890-1969), general del ejército y el presidente 34 de USA el uso de una herramienta para definir lo que había que hacer y lo que no. Esta matriz funciona en dos ejes independientes, uno de importancia y otro de urgencia. De esta forma, todas las actividades quedan clasificadas dentro de uno de los 4 cuadrantes que surgen de cruzar estos dos criterios.

Cuadrante importante/ urgente. Son tareas para completar inmediatamente, son de vida o muerte, es lo que hay que hacer primero porque son esenciales y deben abordarse lo antes posible. Normalmente están asociadas a crisis o imprevistos críticos y no hay lugar a la procrastinación.

Cuadrante importante / no urgente. Tareas programadas para ser realizadas más adelante. Aquí son cosas importantes cuyos plazos no existen o son muy lejanos. Aquí es necesario programar y cumplir, porque al no haber plazo fatal próximo, surge el riesgo de procrastinación y cuando eso ocurre puede transformarse en urgencia, lo que siempre tiene mayores costos de todo tipo. Lo bueno es que cuando se comienza a trabajar bien en este espacio, poco a poco comienzan a ceder los imprevistos y nuestra vida se vuelve más ordenada, predecible y productiva.

Cuadrante urgente / no importante: Estas actividades son peligrosas porque tienen la capacidad de sacarnos de nuestro plan. Son tareas no críticas, pero que exigen atención inmediata, ante ellas hay dos tácticas: (a) delegarlas y (b) hacerlas rápido y solo por cumplir, sin buscar preciosismos. El problema es cuando se trata de tareas que me gustan, porque puedo dedicar más tiempo del prudente.

Cuadrante no urgente/ no importante: Estas tareas deben ser eliminadas cada vez que es posible, aquí estamos ante procrastinación pura y si dedicamos mucho tiempo a ellas significa falta de foco y disciplina.

3.2 Distinguir importante de urgente

La principal dificultad estriba en la práctica en distinguir entre estos dos criterios, porque lo urgente siempre se tiende a llevar toda nuestra atención, independiente de su importancia. Es preguntarse: ¿cuáles actividades contribuyen a los objetivos más importantes?

También podemos preguntarnos: ¿qué va a impactar más o va a ser más recordado en el largo plazo?

3.3 Distinguir lo principal de lo accesorio

Nuestros objetivos se pueden lograr con distinto nivel de preciosismo y dentro de ello, debemos distinguir lo principal para considerar que se ha logrado el propósito y todo lo que esté por sobre ello será accesorio, y ocupará nuestro tiempo solo cuando exista la oportunidad. Una fuente importante de procrastinación está en dedicar demasiado tiempo a detalles casi sin importancia: “Lo perfecto es enemigo de lo bueno”.

3.4 Actividades críticas

Es necesario distinguir que no todas las tareas tienen el mismo impacto sobre nuestros objetivos, ya sea en términos de calidad, costos o plazos. Cuando la consecuencia de retrasar una acción es muy grave, entonces estamos ante una “actividad crítica”.

Por lo tanto, resulta relevante para nuestra propia gestión diferenciar las actividades críticas y poner mayor atención sobre ellas, de esta forma aseguramos el cumplimiento de nuestros objetivos.

4. La agenda

Ahora estamos en condiciones de utilizar una herramienta muy antigua, útil, práctica, gratuita y subestimada: su majestad La Agenda. Todos las tenemos en el teléfono, en el correo electrónico, las venden baratas en librerías y tienen una tasa de uso muy baja.

7.1 Lo que hay que hacer

Lo primero es hacer una lista de todo lo que tenemos que hacer, incluyendo ir al dentista, hacerse un chequeo médico, ir de compras, salir a cenar con los amigos, leer, estudiar y trabajar; es decir, todo, absolutamente todo.

7.2 Priorizar

Corresponder ahora ver la actividad crítica más importante del proyecto más importante, tacharla y escribirla en una nueva hoja en blanco, continuando así hasta terminar todas las actividades críticas importantes de nuestro proyecto más importante.

Luego seguimos trasladando a la nueva hoja las actividades importantes no críticas, siempre iniciando por el proyecto más importante hasta llegar al último.

Finalmente, quedan las actividades menos importantes y al trasladarlas a la nueva hoja deberíamos terminar con toda la lista original completamente tachada.

7.3 Incorporar el tiempo

En este momento debemos mirar todas esas actividades y anotar para cada una de ellas, la cantidad de tiempo que nos significará realizarlas, la recomendación es no ser demasiado optimista, sino absolutamente realista.

Así sabemos que ir al dentista tomará 60 minutos y la próxima clase de este curso tomará 90 minutos y lo mismo con el almuerzo con los amigos, el estudio, el trabajo o el paseo en bicicleta.

El tiempo tiene también la dimensión de la fecha de cumplimiento, por lo tanto, necesitamos anotar las fechas límites de los proyectos y de sus actividades críticas.

7.4 Agendar actividades

Ahora tomamos la primera actividad de nuestra lista y la pasamos a la agenda, considerando su fecha de cumplimiento y su duración. Lo importante es que la agenda nos permite no solo apuntar el compromiso, sino separar el tiempo dedicado a esa actividad. También veremos que esta tarea tiene subtareas, que agendaremos a partir de la más lejana en el tiempo hasta la más cercana, siempre considerando el bloque de tiempo necesario para su ejecución.

Ahora, de manera consecutiva, voy trasladando a la agenda las actividades por orden de importancia, teniendo el cuidado de asignar un bloque de tiempo para realizarlas. De esta forma me aseguro su cumplimiento sin sobresaltos.

Para las primeras actividades es muy fácil, porque la agenda está despejada, pero a poco de avanzar vamos a encontrar colisiones y como no podemos hacer dos cosas al mismo tiempo ha llegado el momento de tomar decisiones, porque es mejor asumirlas ahora que cuando sea demasiado tarde.

Ante la colisión, vamos a revisar las prioridades, pensar en delegar, detectar los distractores o simplemente descartar actividades. No siempre se puede hacer todo lo que uno quiere, si algo queda fuera es necesario que sea por nuestra decisión y que se trate de lo menos importante para nuestros objetivos.

Es necesario tener claridad que esta programación es dinámica, las prioridades cambian, las cosas se adelantan o se atrasan, algunas actividades se vuelven críticas y otras pierden importancia.

Otra recomendación, programar las subtareas en bloques que no tomen más de media hora, si requieren más tiempo, entonces habrá que definir dos subtareas, que podrán ser consecutivas, pero distintas. Esto nos disminuye el riesgo de dejar cosas inconclusas que exigen mayor tiempo de reconexión.

5. Buenas prácticas de gestión del tiempo

La buena noticia es que existen hábitos que nos van a ayudar a ser más efectivos en el uso de nuestro recurso más escaso

5.1 Trabajar por bloques

El primer hábito es trabajar en bloques sin interrupción, dedicado a una sola tarea por vez. Esto significa, apagar teléfono, no atender correos ni WhatsApp y enfocarse en una sola cosa, al menos, durante un ciclo de 30 minutos.

Terminado un bloque de trabajo, puedo ver el correo, WhatsApp, teléfono y responder lo que sea necesario. Así atendemos muchas cosas con una sola reconexión y reducimos el tiempo fantasma considerablemente.

Una técnica muy interesante se llama Ciclo Pomodoro¹, que consiste en planificar ciclos de 25 minutos por 5 de pausa y cada 3 o 4 pomodoros tomar un descanso más largo.

Lo importante es que los descansos sean de buena calidad. Este es el momento de ir a la máquina de café, conversar un poco, distraerse y luego volver a enfocarse en otro ciclo pomodoro. ¿Alguien quiere conversar contigo? Perfecto, en el próximo descanso pomodoro.

5.2 Programar lo más importante para la mañana

Todos estamos expuestos a imprevistos que nos destrozan la programación y si lo que queda postergado es una actividad crítica, entonces el resultado será muy grave. Es menos factible que algo inesperado suceda a las 08:00 AM, por lo tanto, si programo una tarea importante para las 4 PM, está muy expuesta a la acumulación de cosas fortuitas que ocurran durante todo el día.

Si empiezo por lo más importante y ocurre un imprevisto a las 3 PM, al menos ya logré un avance importante en una actividad crítica.

5.3 Programar lo que no me gusta para la mañana

Otro criterio es programar lo que menos me gusta hacer a primera hora del día, en caso contrario, el riesgo de procrastinar es muy grande. Lo que no me gusta requiere de mayor voluntad y la concentración consume mucha energía, por lo tanto, es más fácil cuando tenemos toda la fuerza a nuestra disposición.

Al comenzar por lo que no me gusta, quedo con todo el tiempo para hacer lo que me gusta, sin la presión de tener algo pendiente y, resulta muy desagradable estar haciendo las tareas menos gratas al final del día, cuando estamos más cansados, es preferible terminar la jornada con algo que disfruto.

5.4 Poner límites

Al programar en la agenda los bloques de trabajo, también me impongo límites de tiempo que me obligan a enfocar y ser más productivo. El trabajo se hace en todo el tiempo disponible y eso también es una forma de procrastinar, por lo tanto, necesitamos límites y en esto los ciclos pomodoro son muy útiles.

¹ “La Técnica Pomodoro”, Francesco Cirillo, PAIDOS

5.5 Programar bloques de distracción

Hasta ahora solo hemos hablado de trabajar, pero la distracción y el descanso son muy necesarios. Lo importante es aprender a gestionarlos.

Necesitamos tiempo de buena calidad para desayunar y almorzar, también es bueno tener una buena conversación en torno a un café. Así nuestra agenda debería tener tiempo para gimnasio, estudio, actividades sociales. El secreto es que sean de buena calidad, para que el tiempo valga la pena y la alegría.

5.6 Dejar tiempo para imprevistos

Todos estamos expuestos a los imprevistos y por eso no es recomendable hacer programaciones optimistas. A veces los desplazamientos toman más tiempo, las reuniones algunas veces se atrasan, los llamados se alargan o una actividad se dilata más allá de lo programado. Por lo tanto, es bueno programar días de 7 horas y no de 8.

¿Y si no ocurre ningún imprevisto? Entonces podemos adelantar un trabajo que estaba en nuestra agenda. En este caso es bueno ver qué se alcanza a hacer en la ventana de tiempo disponible y así ganar tiempo.

5.7 Dejar el día de mañana programado

Un hábito muy saludable es antes de terminar la jornada, dejar programado el día siguiente, con sus actividades y horarios. Luego de esto, podemos ir a casa sin temas pendientes, para poder dedicarnos con tiempo de calidad a nuestra vida personal y familiar.

Para el viernes, se recomienda programar la siguiente semana y así dejar dos días para un real descanso que nos va a permitir ser más productivos en la siguiente semana laboral.

5.8 Empezar proactivo

Algunas personas, al comenzar su jornada, encienden el computador y comienzan a responder correos, lo que significa dar el primer paso reaccionando al mundo y no gestionando las propias tareas.

La recomendación es ver los correos y determinar si alguno debe ser respondido de inmediato o pueden esperar. Luego de responder lo realmente urgente, ceñirse a la programación y una vez finalizada una actividad, volver a ver los correos para evaluar el siguiente paso.

De esta forma, vamos actuando según nuestras prioridades. Si la primera acción del día responde a una decisión nuestra, entonces iniciamos el día proactivamente y eso es un buen inicio de jornada.

5.9 Comunicaciones asincrónicas

Las comunicaciones sincrónicas como las (video)llamadas, y WhatsApp, tienen dos riesgos para nuestra programación. Por una parte, nos distraen, entran cuando ellas quieren y nos exponen a tiempos de conmutación. Además, ocupan tiempo y existe el riesgo que se dilaten más de lo necesario. Generalmente, las comunicaciones sincrónicas corresponden a urgencias de los otros y no a las nuestras.

La comunicación asincrónica, en cambio, como el correo electrónico, tiende a ser de lectura y respuesta breve y puedo gestionar el revisarlo al final de cada ciclo pomodoro de 25 minutos.

WhatsApp requiere una mención especial, porque lo puedo usar de manera sincrónica o asincrónica, dependiendo de mi disciplina.

6. Conclusiones

El tiempo es un recurso escaso y se vuelve más valioso cuando lo queremos ocupar en proyectos de importancia, por eso es necesario conocernos a nosotros mismos, tanto para distinguir nuestras capacidades y límites, como para fijar nuestras prioridades, acorde a nuestros valores y principios.

Una buena gestión del tiempo requiere claridad de las prioridades en nuestro trabajo y en nuestra vida, para que las asignaciones de recursos sean coherentes y al final nos entreguen un sabor de satisfacción y no la desilusión de no haber logrado lo que uno se proponía.

Al trabajar sobre nuestras prioridades, sobre proyectos importantes, nuestra motivación aumenta y con ella la capacidad de enfocarnos y ser productivos, lo que aporta no solo buenos resultados, sino satisfacción a nuestra vida.

Por último, el tiempo no será valioso si no tenemos la energía y motivación para trabajar. Por lo tanto, debemos cuidar nuestra salud, física, emocional e intelectual, para poder cumplir nuestros propios propósitos y proyectos.

Dicen que lo importante es que lo más importante sea lo más importante, luego de lo cual, será muy fácil programar y cumplir.

Mucho éxito.

7. Bibliografía

“PRODUCTIVIDAD PERSONAL”, José Miguel Bolívar, Conecta.

“LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA”, Stephen Covey

“HBR'S 10 MUST READS ON MANAGING YOURSELF”, HBR.

“TIME MANAGEMENT”, Richard Walsh,

“THE PROCASTINATION CURE”, Damon Zahariades

“THE POMODORO TECHNIQUE”, Francesco Cirillo,

“EL TEST DE LA GOLOSINA”, Walter Mischel, DEBATE