

The Time Crunchers Guide to Time Management... It's a Matter of Priorities and Strategies

Guía para una gestión eficaz
del tiempo personal...
Es cuestión de prioridades
y estrategias

VERSIÓN EN ESPAÑOL

ROBERT L. SCHALOCK
MIGUEL ANGEL VERDUGO ALONSO

Colección Herramientas 5/2010

The Time Crunchers Guide to Time Management...

It's a Matter of Priorities and Strategies

Guía para una gestión eficaz del tiempo personal...

Es cuestión de prioridades y estrategias

The Time Crunchers Guide to Time Management...

It's a Matter of Priorities and Strategies

Guía para una gestión eficaz del tiempo personal...

Es cuestión de prioridades y estrategias

ROBERT L. SCHALOCK
MIGUEL ANGEL VERDUGO ALONSO

Publicaciones del INICO
Instituto de Investigación en la Comunidad (INICO)
Universidad de Salamanca, Salamanca, 2010

En la traducción al español han participado alumnos en prácticas de la facultad de Traducción y Documentación de la Universidad de Salamanca:

- Amanda Victoria González Fernández
- Clara Ortíz Pachón
- Rocío Teresa Zúñiga Bárcenas
- Lorena del Valle Romera Piccatto
- Paula Rodríguez Alonso
- Siloé Bravo Suárez

Acceso a la publicación en formato electrónico a través del Servicio de Información sobre Discapacidad, SID.
<http://sid.usal.es/libros/discapacidad/22952/8-1/the-time-crunchers-guide-to-time-management.aspx>

Los contenidos de esta publicación son propiedad intelectual de sus respectivos autores.

Colección Herramientas 5/2010
(Distribución gratuita)

1ª Edición: 2010

Autores:

Robert L. Schalock

Miguel A. Verdugo Alonso

Edita y distribuye: Instituto Universitario de Integración en la Comunidad

Avenida de la Merced, 109-131

37005 Salamanca

Teléf. y Fax 923 294 695

correo-e: inico@usal.es

<http://inico.usal.es>

Depósito Legal: S. 93-2010

ISBN: 978-84-692-9034-7

Imprime:

Imprenta Kadmos

Salamanca 2010

DEDICATORIA

Dedicado a todos los que nos han enseñado el valor del tiempo...
y la importancia de las decisiones/elecciones.

The Time Crunchers Guide to Time Management ...It's a Matter of Priorities and Strategies

SUMMARY

This book on time management has two basic premises: effective time management involves first understanding one's priorities and second, using effective time management strategies. These two premises provide the framework for the book's three sections. Section I focuses on our use of time and how to determine time allocation priorities; Section II summarizes what we know about effective time management strategies; and Section III suggests that effective time management is more than crunching time and involves using those strategies and future scenarios shared by 'true time gurus' in the field of intellectual and developmental disabilities.

A book on time management should be brief and helpful. Although we never have time to do everything we want to do, we do have time to do what's important. This book is about understanding the difference between the two. Your reading of this book will not give you more than the 1440 minutes in a day, or the 168 hours in a week. However, this book will give the reader: (a) a method to use to analyze how you use your time; (b) a standard against which you can evaluate your time utilization; (c) a process to determine your time allocation priorities; and (d) a number of specific time management strategies that are based on good science and good judgment.

As psychologists, we have also incorporated into the suggested time management strategies what psychologists tell us about effective

behavioral change. Data are very clear that effective behavior change requires five things: (a) an understanding of the behavior in question (time utilization); (b) an understanding of alternative actions (time allocation priorities and management strategies); (c) a commitment to action; (d) obtaining feedback as to the effectiveness of the action taken; and (e) rewarding oneself for success. Exercises presented in the book are based on these five factors.

Guía para una gestión eficaz del tiempo personal...
Es cuestión de prioridades y estrategias

RESUMEN

Este libro sobre la gestión del tiempo tiene dos premisas básicas: la gestión eficaz del tiempo consiste en, primero, entender las propias prioridades y, segundo, utilizar eficazmente estrategias de gestión del tiempo. Estas dos premisas son el marco de referencia de las tres secciones del libro. La Sección I se centra en nuestro uso del tiempo y en cómo determinar las prioridades para el tiempo disponible; la Sección II resume lo que conocemos sobre estrategias de gestión eficaz del tiempo; y la Sección III expone que la gestión eficaz del tiempo es más que comprimir el tiempo, e incluye utilizar aquellas estrategias y escenarios futuros compartidos por los 'verdaderos gurús del tiempo' en el campo de las discapacidades intelectuales y del desarrollo.

Un libro sobre gestión del tiempo debe ser breve y útil. Aunque nunca tenemos el tiempo necesario para hacer todo aquello que queremos hacer, sí tenemos tiempo para hacer aquello que es importante. Este libro examina la diferencia entre ambas situaciones. La lectura del libro no va a proporcionar más de los 1.440 minutos de un día o las 168 horas de una semana. Sin embargo, el libro permitirá al lector disponer de: a) un método para analizar cómo usa su tiempo; b) un estándar con el que comparar su utilización del tiempo; c) un proceso para determinar las prioridades de disponibilidad de tiempo; y d) una serie de estrategias específicas de gestión del tiempo que se basan en buena ciencia y buen juicio.

Como psicólogos que somos hemos incorporado en las estrategias recomendadas de gestión del tiempo lo que la psicología nos dice acerca del cambio eficaz del comportamiento. Los datos son muy claros y nos dicen que un cambio eficaz en la conducta requiere cinco cosas: a) Una comprensión de la conducta analizada (uso del tiempo); b) comprensión de las acciones alternativas (prioridades de disponibilidad de tiempo y estrategias de gestión); c) un compromiso para la acción; d) obtención del feedback sobre la eficacia de la acción emprendida; y e) premiarse a uno mismo por el éxito. Los ejercicios presentados en el libro se basan en estos cinco factores.

TABLA DE CONTENIDOS

Lista de tablas	12
Parte I: Nuestro uso del tiempo: real y deseado.....	13
Capítulo 1: Por qué debería leer este libro	15
Capítulo 2: ¿Cómo emplea su tiempo?	19
Capítulo 3: Identifique sus ladrones de tiempo	25
Capítulo 4: Determine sus prioridades para la distribución de tiempo	29
Parte II: Estrategias para gestionar el tiempo de forma eficaz	39
Capítulo 5: Sea proactivo.....	41
Capítulo 6: Hable consigo mismo	45
Capítulo 7: Sea organizado	53
Capítulo 8: Manténgase concentrado	59
Capítulo 9: Tome el control	65
Capítulo 10: Recargue sus pilas	73
Parte III: La gestión no consiste sólo en comprimir el tiempo	79
Capítulo 11: Estrategias de gestión del tiempo y criterio que siguen los gurús del tiempo encuestados	81
Capítulo 12: Estrategias y casos hipotéticos	87
Referencias/fuentes usadas	91
Agradecimientos.....	95

LISTA DE TABLAS

2.1: Patrón de utilización del tiempo	20
2.2: Determinar el punto de referencia de su empleo del tiempo.....	23
3.1. Patrones de Tiempo Libre (Horas/Minutos al día)	26
3.2. Análisis de los ladrones de tiempo potenciales.....	27
4.1. Prioridades Basadas en Roles y Funciones: Índice de discrepancia	33
4.2. Prioridades del Tiempo Personal.....	34
4.3. Calidad de los aspectos de la vida y su importancia en la Asignación del Tiempo	35
4.4. Establezca un enfoque holístico para la Asignación de Tiempo....	36
5.1. Los ocho principios del cambio comportamental	43
6.1. Factores que influyen en el hablarse y en el tiempo disponible... 50	
9.1. Marco analítico de toma de decisiones.....	66
11.1 Clasificación de las estrategias de gestión del tiempo empleadas por los encuestados	83

PARTE I

NUESTRO USO DEL TIEMPO: REAL Y DESEADO

Por qué debería leer este libro

¿Cómo emplea su tiempo?

Identifique sus ladrones de tiempo

Determine sus prioridades para la distribución de tiempo

CAPÍTULO 1

POR QUÉ DEBERÍA LEER ESTE LIBRO

*Siempre hay tiempo...
si conoces tus prioridades*

Todos comprimimos el tiempo. Cada uno de nosotros, a menudo, nos encontramos en una situación difícil o crítica en lo que al tiempo que tenemos disponible se refiere y mucho de nosotros ve la falta de tiempo como algo estresante. Este libro es una guía para que aquellos que comprimen el tiempo lo gestionen mejor, es decir, de una manera más eficaz. Las dos premisas básicas son que una gestión eficaz del tiempo requiere que primero comprendamos nuestras prioridades y que después utilicemos las estrategias efectivas para la gestión del tiempo. Estas dos estrategias generan un marco de referencia para el libro. La parte I se centra en nuestro uso del tiempo y en cómo determinar prioridades para el tiempo disponible (en caso de que necesite ayuda), la parte II resume lo que nosotros conocemos sobre estrategias de gestión eficaz del tiempo (aquí todos necesitamos ayuda). Por lo tanto, al leer este libro, su mantra debe ser: Prioridades y Estrategias.

Un libro sobre gestión del tiempo debería ser breve y útil. A pesar de que nunca tenemos el tiempo necesario para hacer todo lo que nos gustaría, sí disponemos de tiempo para hacer aquello que es importante. En este libro se pretende explicar la diferencia entre ambas cosas. La lectura de este libro no le dará

más de los 1440 minutos que tiene un día ni de las 168 horas que tiene una semana. Sin embargo, el libro permitirá al lector disponer de: (a) un método para analizar cómo emplear su tiempo, (b) un estándar en base al que evaluar su utilización del tiempo, (c) un proceso para determinar sus prioridades de disponibilidad de tiempo y (d) una serie de estrategias específicas de gestión del tiempo que están basadas en la buena ciencia y el buen juicio.

Tiene que ser un participante activo mientras lee el libro. Se le pedirá:

- Analizar cómo emplea su tiempo. Este análisis incluirá tanto las obligaciones (la casa, la familia o el trabajo) como los ladrones de tiempo (la televisión, los videojuegos o la desorganización).
- Comprender cómo la gente usa su tiempo. Podemos aprender mucho de estudios de utilización del tiempo, puesto que proporcionan un estándar con el que podemos comparar nuestro tiempo.
- Determinar sus prioridades para usar el tiempo, basándose no sólo en sus obligaciones actuales, sino, lo que es más importante, en factores que dirigirían su uso del tiempo. Aquí, se le presentarán perspectivas futuristas y holísticas para determinar sus prioridades y asignar tiempo discrecional.
- Probar una serie de estrategias de gestión del tiempo que se basan en la buena ciencia y en el uso real por parte de "gurús del tiempo" que entrevistamos para el libro. Esta petición, junto con las anteriores, es lo que diferencia a este libro del centenar de títulos disponibles sobre gestión del tiempo.
- Embarcarse en el pensamiento de derecha a izquierda, algo que también sólo aparece en este libro. El pensamiento de derecha a izquierda resulta un concepto clave que aparece en la literatura sobre gestión (Drucker,

1999). Supone la identificación de resultados valiosos, lo que en este libro se traduce en disponer del tiempo necesario para realizar aquellas cosas que reflejan nuestras prioridades personales y estar más relajado en lo que se refiere a la utilización y a las presiones del tiempo. Una vez que se han identificado estas prioridades, uno piensa de izquierda a derecha y se pregunta, ¿qué estrategias específicas de gestión del tiempo necesito para maximizar de forma efectiva el uso de mi tiempo y, de esta forma, lograr los resultados que deseo?. En este sentido, la gestión del tiempo es a la vez proceso y resultado.

La literatura sobre psicología es muy clara, un cambio eficaz en la conducta requiere cinco cosas: (1) una comprensión de la conducta analizada (uso del tiempo), (2) una comprensión de las acciones alternativas (prioridades de disponibilidad de tiempo y estrategias de gestión) (3) un compromiso para la acción, usted DEBE HACER ALGO, (4) una obtención del feedback sobre la eficacia de la acción emprendida y (5) premiarse a uno mismo por el éxito. Estos cinco elementos son el punto de partida de cada uno de los siguientes cinco capítulos breves y reflejan nuestra creencia personal de que aquel que sabe el porqué siempre hará algo mejor que aquel que sólo sabe el cómo.

Teniendo en cuenta que la mayoría de nosotros vive en un mundo caracterizado por "los gestores al minuto" y "la aceleración de casi todo" (Gleick, 2002), prometemos no hacerle perder el tiempo. Seguiremos el sabio consejo que Lewis Carroll dio a Alicia en el País de las Maravillas: "empieza por el principio... y sigue hasta llegar al final, allí te paras." Pero también le prometemos lo siguiente: "Siempre hay tiempo... si conoce sus prioridades."

CAPÍTULO 2

¿CÓMO EMPLEA SU TIEMPO?

*No malgastes tu tiempo ...
pues la vida está formada de esa materia
(Anónimo)*

Antes de pedirle que determine cómo usa su tiempo, echémosle un vistazo a como otros emplean el suyo. Esta información ayudará a resolver la aparente paradoja entre el sentimiento de que no disponemos de suficiente tiempo y el hallazgo empírico de que si lo tenemos.

¿QUÉ NOS DICEN LOS ESTUDIOS SOBRE UTILIZACIÓN DEL TIEMPO?

Dos grandes estudios arrojan una considerable luz sobre este tema. El primero (Bureau of Labor Statistics [Oficina de Estadísticas Laborales de EEUU), 2005) le solicitó a los informantes de 13.000 hogares que describieran como los padres de EEUU empleaban su tiempo durante una semana típica. Los resultados se resumen en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1: Patrón de utilización del tiempo

<i>Cuidado personal/ Sueño:</i>	Padres: 69 horas, 30 minutos (41.5% del tiempo semanal), Madres: 71 horas, 30 minutos (42.8%)
<i>Trabajo:</i>	Padres: 42 horas, 30 minutos (25.4%); Madres: 23 horas, 48 minutos (14.1%)
<i>Tiempo libre:</i>	Padres: 34 horas, 30 minutos (20.6%); Madres: 31 horas, 42 minutos (18.9%)
<i>Labores del hogar:</i>	Padres: 9 horas, 42 minutos (5.6%); Madres: 19 horas, 24 minutos (11.6%)
<i>Cuidado de los niños:</i>	Padres: 6 horas, 30 minutos (3.8%); Madres: 12 horas, 54 minutos (7.5%)
<i>Compras:</i>	Padres: 5 horas, 18 minutos (3.1%); Madres: 8 horas, 48 minutos (5.1%)

El segundo estudio longitudinal (Robinson & Godbey, 1999, 2005) presenta unos patrones de utilización del tiempo similares. Dos de ellos son especialmente recalables. En primer lugar, los encuestados (aproximadamente 20.000, de edades comprendidas entre los 25 y los 54, incluyendo aquellos con niños) creían que disponían de menos de 20 horas de tiempo libre a la semana, lo que supone alrededor de la mitad del tiempo real que anotaron en sus diarios sobre el uso diario del tiempo. En segundo lugar, los estadounidenses en edad laboral disponen de la misma cantidad de tiempo libre de la que dedican a trabajar, unas 35 horas a la semana (la discrepancia entre el tiempo de trabajo aquí y en la Tabla 2.1 corresponde al promedio entre ambos géneros).

LA PARADOJA DEL TIEMPO.

Los resultados de ambos estudios presentan una paradoja interesante: a pesar de que la gente siente que no dispone de tiempo personal suficiente, se muestran que sí lo tiene. ¿Cómo puede explicarse este hecho? Aquí ofrecemos tres puntos sobre los que pensar.

En primer lugar, hay demasiadas alternativas disponibles en las que utilizar nuestro tiempo. Barry Schwartz, en su reciente

libro ¿Por qué más es menos? (2005), discute tres respuestas potenciales al tener que enfrentarse a una sobrecarga de elecciones: quedarse quieto y no tomar ninguna decisión, tomar una decisión equivocada y tomar una decisión correcta, pero cuestionarla. Cada una de estas respuestas influye en la utilización del tiempo y refleja la conocida "ley de las consecuencias imprevistas". Por ejemplo, la indecisión lleva a la procrastinación, que a su vez lleva a la inactividad y a la pérdida pasiva del tiempo. Tomar la decisión equivocada genera la pérdida activa de tiempo cuando realizamos actividades que pueden tener una cierta prioridad o importancia para nosotros. Cuestionar nuestras propias decisiones puede resultar en reflexión o preocupación excesivas, siendo ambas cosas ladrones de tiempo.

En segundo lugar, la paradoja puede explicarse en términos de que nos exijamos demasiado y que, por la razón que sea, intentemos hacer más cosas de las que nos permite nuestro tiempo disponible. Psicológicamente, exigirnos demasiado suele estar relacionado con intentar complacer a todo el mundo, diciendo que sí a todas las peticiones (relacionadas con el tiempo) y siendo "dirigidos por otros", mientras que otros controlan más nuestro tiempo que nosotros mismos. Cuatro fenómenos adicionales que nos quitan más tiempo personal son: una creencia irracional de que "puedo encontrar/ encontraré el tiempo necesario", lo que refleja una mala estimación del tiempo disponible, un sentimiento de frustración constante de que no estamos realizando nuestras prioridades personales y de que estamos siempre bajo presiones temporales, un enfoque amplio y al azar de la gestión del tiempo en el que damos un poco aquí u otro poco allá, y la ausencia de un sentimiento de reafirmación o de nunca serlo al completar actividades prioritarias importantes. Este último resultado es bastante relevante, puesto que los psicólogos nos dicen que para estar realmente

motivados, necesitamos que nos reafirmen las cosas el 75% del tiempo.

En tercer lugar, la paradoja puede explicarse en base a no conocer o no entender claramente nuestras prioridades de disponibilidad de tiempo. Se hablará más de esto en el capítulo 4.

En resumen, a pesar de que a menudo sentimos que no disponemos del tiempo necesario, normalmente sí que lo tenemos. Como acabamos de discutir, esta paradoja puede explicarse en relación al hecho de tener demasiadas alternativas, a exigirnos demasiado y a no conocer nuestras prioridades de disponibilidad de tiempo. Es cierto, entonces, que una gestión del tiempo efectiva necesita una base inicial en lo que a comprender cómo usamos el tiempo actualmente se refiere. Esto requiere dos cosas: en primer lugar, que haya un punto de referencia de cómo usamos actualmente nuestro tiempo (lo que se hace mediante la Tabla 2.2 más abajo) y, en segundo lugar, analizar nuestros ladrones de tiempo (lo que se verá en el siguiente capítulo).

COMPRENDER CÓMO USAMOS NUESTRO TIEMPO: DETERMINAR EL PUNTO DE REFERENCIA DE SU EMPLEO DEL TIEMPO.

Puede establecerse un punto de referencia de la utilización del tiempo a partir de la base de minutos por día (1440) u horas por semana (168). Utilice el método que prefiera para rellenar la Tabla 2.2, pero complete su punto de referencia más de una día, puesto que necesitará aumentar su estabilidad mediante el análisis de sus patrones de utilización del tiempo durante días en los que las actividades cambien.

Tabla 2.2: Determinar el punto de referencia de su empleo del tiempo

<i>Actividad/Categoría</i>	<i>Minutos dedicados al día (1440)</i>	<i>Horas dedicadas a la semana (168)</i>
Cuidado personal/ Sueño		
Trabajo		
Tiempo libre		
Labores del hogar		
Cuidado de los niños		
Compras		
Otros		

No hay un punto de referencia correcto u óptimo, simplemente es lo que está realizando actualmente. Llegados a este momento, la clave es obtener una representación precisa de cómo emplea su tiempo. Si le interesa, también puede comparar sus resultados con los estudios de utilización del tiempo que aparecieron anteriormente (Tabla 2.1). Nuestro siguiente paso le obliga a realizar una lista con esas actividades, que, potencialmente, le pueden robar su tiempo personal... tiempo que quizás estaría mejor empleado en sus prioridades personales. El análisis de los ladrones de tiempo es el enfoque principal del capítulo siguiente.

CAPÍTULO 3

IDENTIFIQUE SUS LADRONES DE TIEMPO

*Se dice que el tiempo es un gran maestro,
desafortunadamente mata a todos sus alumnos.
(Berlioz, Gross, 1987, p. 350).*

Solo algunos entre nosotros sienten que tienen todo el tiempo que necesitan (o quieren) a pesar de que los estudios resumidos en el capítulo anterior sugieran lo contrario (ver Tabla 2.1). Esta "paradoja del tiempo" sugiere que como administradores de tiempo tenemos dos alternativas: aumentar nuestra utilidad mediante el uso de estrategias efectivas para el manejo del tiempo (véanse los capítulos 5-11) o reducir el uso innecesario del tiempo. Este capítulo se centra en la segunda alternativa y le pide que piense en cómo mata usted el tiempo... un concepto al que nos referimos como "ladrones del tiempo".

La mayoría de nuestro robo de tiempo se relaciona con el tiempo discrecional, generalmente conocido como tiempo libre o tiempo de ocio. Según varias encuestas (resumidas en la revista Time del 30 de octubre de 2006, págs. 52-53) Los estadounidenses han ganado de 4 a 8 horas de tiempo libre a la semana desde 1965, esto se debe principalmente a los aparatos que han reducido las tareas del hogar. Tenemos, de media, cerca de 5 horas de ocio al día. La tabla 3.1 muestra la manera en que la gente utiliza su tiempo libre los fines de semana y festivos (Oficina de estadísticas laborales, 2005) y en un día típico

(Robinson y Godbey, 2005). En estos datos se aclara que el tiempo se usa principalmente para ver la televisión o charlar.

Tabla 3.1. Patrones de Tiempo Libre (Horas/Minutos al día)

Ocio	Fines de semana y festivos	Día típico
Ver la televisión	2.8 horas	2.6 horas
Socializar	1.1 horas	41 minutos
Leer	27 minutos	22 minutos
Uso del ordenador (incluidos juegos)	24 minutos	17 minutos
Relajarse, pensar	21 minutos	20 minutos
Hacer deporte, hacer ejercicio, recrearse	20 minutos	20 minutos
Otros	--	31 minutos

Además de los patrones de tiempo libre que se resumen en la tabla 3.1, la literatura de gestión del tiempo general (además de la experiencia personal) sugieren que gastamos excesivamente (y de manera poco productiva) el tiempo en una variedad de potenciales ladrones de tiempo. Los ejemplos incluyen: un escritorio desordenado (por ejemplo, si organizáramos un pedazo de papel al día sumaríamos un año de nuestra vida); hacer listas (enumerar las actividades puede tomar más tiempo del que realmente requiere cada actividad o tarea enumeradas); comportamiento acumulativo (dedicar el tiempo a organizar o tratar de encontrar ; decir "si" con demasiada frecuencia extenderse demasiado y no completar ninguna actividad y/o estar pegado a la tecnología (esto incluye el ordenador, aparatos similares al ordenador o cualquier objeto electrónica). Uno de nuestros dibujos animados preferidos muestra a un paciente en una cama de hospital conectado a sus "juguetes": entregado a su teléfono móvil, fax, comida rápida, Blackberry, Iphone y e-mail. El médico que lo atiende le dice a la enfermera: "Estará bien...ya tiene cubierto lo esencial" En la Tabla

3.2 tendrá la oportunidad de identificar a sus potenciales ladrones del tiempo. Su tarea es indicar aproximadamente los minutos u horas al día/ a la semana que dedica a cada actividad (además de otras que quiera añadir).

Tabla 3.2. Análisis de los ladrones de tiempo potenciales

<i>Actividad</i>	<i>Estimada al día (horas o minutos)</i>	<i>Estimada a la semana (horas o minutos)</i>
De la Tabla 3.1		
Ver la televisión		
Leer material social		
Usar el ordenador para		
Relajarse/entretenerse		
Usar video juegos		
Gastar tiempo en ordenar su escritorio		
Dedicar tiempo a la búsqueda de cosas acumuladas		
Decir "sí" o disculparse por extenderse demasiado		
Entregarse a la tecnología		
Otros		

¿Cuál es el tiempo total al día (o a la semana) que usted invierte en estos potenciales ladrones del tiempo? Si sobrepasa las cinco horas que en teoría tiene, probablemente sienta la presión del tiempo y esté tratando de determinar cómo devorar sus horas o reducir sus ladrones del tiempo. Las posibles soluciones en ambos casos se encuentran en los siguientes capítulos, tanto para determinar sus prioridades en la distribución como para hallar estrategias más eficaces de gestión del tiempo.

Al completar la Tabla 3.2 y analizar los patrones de ladrones del tiempo resultantes se debería dar una mejor comprensión de la paradoja del tiempo y de lo bien que usted maneja el tiempo disponible. El conocimiento es poder y esta información debe proporcionar una buena base para saber dónde está. Sin

embargo, todavía necesitamos trabajar para saber hacia dónde se dirige, pues, como Yogi Berra (1998, p. 50) nos recuerda, "el problema de no saber a dónde va es que podría terminar en el lugar equivocado." La tarea de llegar al lugar correcto para maximizar el tiempo se ve facilitada por la comprensión de sus prioridades en la distribución del tiempo. Esto hacemos en el capítulo 4.

CAPÍTULO 4

DETERMINE SUS PRIORIDADES PARA LA DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO

El tiempo es un bien preciado.

Hasta este punto usted debería de: (a) estar de acuerdo en que la lectura de este libro le será útil (capítulo 1), (b) comprender mejor cómo utilizar el tiempo (capítulo 2) y (c) identificar sus potenciales ladrones de tiempo. Este capítulo trata sobre determinar sus prioridades en la distribución de tiempo y así ser "una luz para usted mismo" (Buda, citado por Geary, 2005, p. 31).

El tiempo es un bien preciado. Por lo tanto, la forma en que usamos el tiempo debe adaptarse a las personas, cosas y actividades que son nuestras prioridades. En este capítulo, sugerimos los siguientes dos principios regentes respecto a cómo determinar las prioridades de distribución de tiempo:

- Abrazar el futuro y adaptarse a importantes tendencias sociales y políticas (perspectiva futurista).
- Usar un enfoque equilibrado para la distribución del tiempo (perspectiva holística).

Cada uno de estos principios será discutido en las siguientes páginas para que usted tenga la oportunidad de determinar sus prioridades al distribuir el tiempo. Al final del capítulo, usted tendrá una lista de sus prioridades de tiempo (Tablas 4.1 y 4.2) y

un marco establecido por las perspectivas futuristas e integrales que pueden utilizarse para distribuir el tiempo personal.

PERSPECTIVA FUTURISTA

La vida humana es una constante preocupación por el futuro. Los psicólogos, por ejemplo, reconocen el papel fundamental que juega el futuro en nuestro pensamiento, nuestras acciones y nuestros éxitos y fracasos (Lombardo, 2006). Los futuristas hablan mucho de la necesidad de comprender una serie de tendencias transformacionales. En referencia a lo que determina la asignación del tiempo para las prioridades propias, se incluyen (Cetron y Davies, 2005. Covey, 2004. Friedman, 2005. Snyder, 2004):

- El impacto de la modernización cultural y su énfasis en la igualdad, la libertad personal, la auto-regulación y auto-realización.
- La prevalencia de la globalización económica y la conectividad universal.
- El énfasis en la transparencia transaccional y la alta demanda de responsabilidad social.
- El aspecto de la tecnología sobre la economía, la sociedad y nosotros mismos.

Estas cuatro tendencias causan tres impactos profundos en la forma en que usamos el tiempo y cómo establecemos nuestras prioridades para su uso. En primer lugar, son necesarias la educación y la formación permanentes. Por ejemplo, está emergiendo el concepto de "hyperjob" (híper-trabajo). Es el tipo de trabajo que potencia las aptitudes y habilidades no sistemáticas de cada persona, contribuyendo a la sociedad global emergente. Se basan en las habilidades fundamentales relacionadas con (Samson, 2005): el descubrimiento (saber el por qué de las cosas), la creatividad (crear algo nuevo), la

implementación (hacer que los frutos de la creatividad sean parte del mundo real), la influencia (interactuar con los demás para inspirar, dirigir o potenciar), y la acción física (interactuar con cosas o personas de manera consciente). En segundo lugar, el capital de tiempo (es decir, la disponibilidad) llega a ser tan importante como el capital social, político o económico. En ese sentido, hay que ver la distribución del tiempo como la distribución de activos y enfocarse en los frutos de su inversión [Tiempo]. En tercer lugar, las prioridades de tiempo deben basarse tanto en los valores personales como en los creativos culturales y en la ética global emergente. Los valores creativos culturales hacen énfasis en las relaciones, las comunidades, la espiritualidad, la naturaleza y el medio ambiente, la sostenibilidad ecológica, y el individualismo responsable (Eckersley, 2004). La ética global emergente hace referencia a la responsabilidad individual, al trato a los demás como queremos que nos traten, al respeto por la vida, la justicia económica y social, estilos de vida que respeten a la naturaleza, la honestidad, la moderación, la libertad (expresada en formas que no perjudiquen a otros), y la tolerancia a la diversidad (Bell, 2004).

PERSPECTIVA HOLÍSTICA

La determinación de las prioridades personales de asignación del tiempo tiene que ver en gran medida con la filosofía y la calidad de vida que se quieren vivir. Nuestra filosofía de vida se refleja principalmente en el papel y las funciones que desempeñamos (por ejemplo, esposa, marido, padre, hermano, jefe, profesional, empleado, ayudante, aprendiz, profesor, etc.). Nuestra calidad de vida se refleja en la manera de equilibrar la calidad de 8 núcleos de la vida que figuran más adelante en la Tabla 4.3. La implementación de estas dos perspectivas holísticas es esencial para determinar las

prioridades en la distribución del tiempo. A continuación se describen dos ejercicios para hacerlo.

PRIORIDADES BASADAS EN ROLES Y FUNCIONES

Debemos llevar una vida bastante equilibrada entre la forma en que dedicamos el tiempo a los diversos papeles que representamos y las funciones que realizamos, para darnos cuenta de que cualquier cambio en los roles y las funciones priorizadas influirá en el uso del tiempo. El siguiente ejercicio le permitirá identificar sus actividades preferidas y la discrepancia entre el tiempo deseado contra el que realmente gasta en cada uno. El ejercicio requiere que usted complete las cuatro columnas en la Tabla 4.1 de la siguiente manera:

Columna 1: Enumere los papeles/actividades que realiza o le gustaría realizar. Los ejemplos incluyen marido/mujer, padre, empleado, profesional, proveedor de cuidado infantil, escritor/autor, investigador, miembro de la comunidad, amigo, abogado, maestro, etc.

Columna 2: Anote el número de horas que destina actualmente, a cada papel/función por semana.

Columna 3: Indique el número de horas a la semana que le gustaría dedicar en el respectivo papel/función.

Columna 4: Determine su índice de discrepancia. La diferencia (columna 4) entre las columnas 2 y 3 es su índice de discrepancia de tiempo.

Una discrepancia puede darse por pasar más tiempo del que quiere o menos tiempo del que desea en un papel/función particular. En cualquier caso, un gran índice (o discrepancia) refleja tanto una frustración como un desafío: frustrante (un factor de estrés garantizado) ya que la literatura psicológica es muy clara: un objetivo no alcanzado conduce a un aumento de la

frustración y el estrés; un desafío en cuanto a la necesidad de reducir la discrepancia (mediante el establecimiento de prioridades o el uso de unas estrategias más eficientes para la gestión del tiempo).

Tabla 4.1. Prioridades Basadas en Roles y Funciones: Índice de discrepancia

<i>Papeles /Funciones</i>	<i>Nº de Horas/ Semana actualmente.</i>	<i>Nº de Horas/ Semana deseadas.</i>	<i>Índice de discrepancia</i>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			

(Añada más si lo necesita, pero recuerde: Cada papel/función toma tiempo.)

Los índices de discrepancia que arroje la Tabla 4.1 pueden ser muy útiles en la determinación de las prioridades de distribución de tiempo. Utilice esta información para completar la Tabla 4.2 que le pide enumerar sus prioridades personales de tiempo basándose en esos papeles/funciones para los que haya encontrado el tiempo (es decir, los que tienen una discrepancia baja o positiva) y para los que desearía tener más tiempo (es decir, los que tienen una discrepancia alta o negativa). Una vez identificados (y mencionados en la lista) de ejemplos específicos para cada uno. Estos ejemplos pueden ser utilizados como objetivos para monitorear los patrones de utilización de tiempo (es decir, los cambios de comportamiento) como se explica en el Capítulo 5.

Tabla 4.2. Prioridades del Tiempo Personal

Papeles/Funciones Deseados	Ejemplos específicos
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

PRIORIDADES BASADAS EN EL CONCEPTO DE CALIDAD DE VIDA

En éste núcleo, el concepto de calidad de vida (CDV) nos hace pensar acerca de lo que más valoramos en nuestras vidas y las actividades a las que debemos dedicar nuestro tiempo. En los últimos 20 años, hemos estado involucrados en el estudio de la calidad de vida y hemos investigado las ocho dimensiones centrales que figuran en la tabla 4.3. El material que se encuentra en la tabla 4.3 da una breve definición de cada núcleo de la CDV, y una indicación de por qué cada aspecto es importante para establecer las propias prioridades de asignación de tiempo.

Tabla 4.3. Calidad de los aspectos de la vida y su importancia en la Asignación del Tiempo

<i>Aspectos de la calidad de vida</i>		<i>Importancia</i>
Bienestar emocional	Gozo (satisfacción y felicidad).	Logro, realización de tareas, objetivos, motivación
Relaciones interpersonales	Interacción social y relaciones	Fuente de apoyo, retroalimentación y conectividad
Bienestar material	recursos financieros, trabajo y vivienda adecuados	Bienestar personal y estilo de vida
Desarrollo personal	Actitud, habilidades y conocimiento	Competencia personal, aumento de la eficacia y la eficiencia
Bienestar físico	Salud, energía física y funcionamiento mental	
Autodeterminación	Expresión de autonomía y autocontrol	Control interno, concepto de sí mismo, motivación
Inclusión social	Integración y participación en la comunidad	Sistemas de apoyo a papeles valiosos, sentido de pertenencia
Derechos	Respeto, dignidad e igualdad	Oportunidades, autoconcepto, motivación

El uso de la Tabla 4.3 le ayudará a determinar cómo priorizar su tiempo, por favor tenga presente la siguiente directriz. Puede que para usted algunos dominios sean más importantes que otros, sin embargo no pase por alto la perspectiva holística en la determinación de las prioridades para la asignación de su tiempo. . Por ejemplo, una buena salud mental y física hace que la gente sea más eficaz; la autodeterminación le permitirá ser proactivo y tomar el control; las relaciones interpersonales y la inclusión social son el resultado de apoyos sociales de fácil acceso; y el desarrollo personal le permite responder mejor a las tendencias de transformación mencionadas previamente en este capítulo. Un procedimiento para la implantación de esta Guía se presenta en la tabla 4.4.

Tabla 4.4. Establezca un enfoque holístico para la Asignación de Tiempo

Aspecto CDV	Actualmente realiza			Quisiera realizar			Discrepa realizar
Bienestar emocional	3	2	1	3	2	1	
Relaciones interpersonales	3	2	1	3	2	1	
Bienestar material	3	2	1	3	2	1	
Desarrollo personal	3	2	1	3	2	1	
Bienestar físico	3	2	1	3	2	1	
Autodeterminación	3	2	1	3	2	1	
Inclusión social	3	2	1	3	2	1	

Derechos

Indicaciones:

Columna 1: Pregúntese: ¿En qué medida cada uno de los 8 dominios de CDV entran actualmente en mis prioridades de distribución de tiempo? Encierre con un círculo su respuesta: 3= considerablemente; 2=algo; 1=poco o nada.

Columna 2: Pregúntese: ¿Hasta qué punto le gustaría que cada uno de los 8 aspectos de calidad de vida de la lista entraran en sus prioridades de asignación de tiempo? Encierre con un círculo su respuesta: 3= considerablemente; 2=algo; 1=poco o nada...

Columna 3: Marque el aspecto(s) cuando lo que le gustaría hacer es mayor que lo que hace actualmente (es decir, cuando hay una discrepancia). Utilice estas elecciones como una brújula o guía para la determinación de su enfoque holístico en la asignación de tiempo.

En resumen, este capítulo ha sugerido un marco útil para determinar sus prioridades en la distribución del tiempo. Se trata de un marco basado en abrazar el futuro: adaptándose a importantes tendencias sociales y políticas, usando un enfoque equilibrado basado en los papeles preferidos y una perspectiva holística. Si conoce sus prioridades, siempre habrá tiempo. Pero incluso así, el tiempo es escaso y precioso a la vez. El tema de la segunda parte es aprender cómo aprovechar al máximo nuestro tiempo, allí se describirán seis estrategias de gestión del tiempo que se basan en la ciencia y el sentido común. Puede que usted puede piense que está manejando bien el tiempo (y tal vez es

así), pero estamos seguros de que encontrará nuevas y útiles estrategias en los próximos capítulos.

PARTE II
ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR EL TIEMPO DE
FORMA EFICAZ

Sea proactivo

Hable consigo mismo

Sea organizado

Concéntrese

Tome el control

Recargue las pilas

CAPÍTULO 5 SEA PROACTIVO

*No espere que el mundo cambie
si usted no lo va a hacer
(B. Blatt).*

A fin de cuentas, cada uno de nosotros es quien controla cómo usa el tiempo. Por descontado, todo el mundo tiene que satisfacer demandas externas pero, al final, cada persona es quien decide cómo utiliza el tiempo discrecional y las diversas estrategias para gestionar TODO el tiempo del que disponemos. Por tanto, necesitamos ser proactivos en cuanto a su uso y pensar en nuestras acciones de manera progresista. A este respecto, si no ha entendido el concepto básico del Capítulo 4, vuelva atrás y relea las secciones de las perspectivas futuristas y holísticas. Dichas perspectivas son la estructura que no solo permite distribuir el tiempo según nuestras prioridades, sino también ser proactivo a la hora de desarrollar y de usar las estrategias de gestión de los seis próximos capítulos.

Ser proactivo significa entender tres principios psicológicos fundamentales: (a) conocer las opciones existentes y elegir entre estas para aumentar la cantidad de tiempo disponible; (b) mantener un centro interno de control en el que la creencia de que uno tiene la capacidad para marcar la diferencia y controlar su vida esté presente; y (c) entender los principios básicos del

cambio comportamental. A continuación, se expondrán más detenidamente cada uno de ellos.

CONOCER LAS OPCIONES EXISTENTES

El objetivo de los ejercicios anteriores, en los que había que comprender cómo usamos el tiempo (Tabla 2.2), en qué lo desperdiciamos (Tabla 3.2) y cuáles son nuestras prioridades a nivel personal (Tabla 4.2), es conocer las opciones existentes. La información de dichas tablas debería indicar con claridad sus prioridades de tiempo satisfechas, las deseadas para el tiempo personal, las actividades no esenciales y los ladrones del tiempo. Por ello, ahora se puede estar preguntando:

1. "¿Tardaré menos en satisfacer mis prioridades si soy más eficiente?" En esto consisten las estrategias para gestionar el tiempo de forma eficaz, de las que se hablará en los siguientes capítulos.
2. "¿Aumentaré la cantidad de tiempo personal disponible si reduzco la destinada a los ladrones del tiempo?"
3. "¿Reduciré el tiempo consagrado a actividades no esenciales si subcontrato el trabajo, si digo "no" más a menudo, o si combino dos o más trabajos en uno?"

Ser proactivo da como resultado contestar a cada una de estas preguntas con un "sí". Además, también demuestra tener lo que denominan los psicólogos "centro interno de control.

CENTRO INTERNO DE CONTROL

Hay una gran cantidad de bibliografía sobre el centro de control, que se refiere a si notamos o no que controlamos nuestro propio comportamiento (centro interno de control) o a si creemos o no que se ve más influido por los demás (centro externo de control). En lo que respecta a la gestión del tiempo,

sentir que se tiene un centro interno de control es fundamental para la autodeterminación, el control del tiempo, y el fortalecimiento personal. De este modo, se reduce la cantidad de actividades no esenciales y "dirigidas/ empezadas por otros", así como la de algunos de los ladrones del tiempo identificados en la Tabla 3.2. Otro dato acerca del centro interno de control: aquellos que lo tienen muestran tanto un concepto de sí mismos más positivo como una motivación más elevada.

PRINCIPIOS DEL CAMBIO COMPORTAMENTAL

Ser proactivo y cambiar el comportamiento para aumentar el tiempo personal es un desafío. Sin embargo, sabemos que dicho cambio es más fácil de conseguir cuando se siguen ciertos principios. Numerosos estudios de psicología demuestran que las personas pueden cambiar de comportamiento (y, por tanto, conseguir más tiempo) si siguen los ocho principios del cambio comportamental de la Tabla 5.1.

Tabla 5.1. Los ocho principios del cambio comportamental

1.	Analice dónde está y adónde quiere ir (Tablas 2.2, 3.2, 4.2).
2.	Sea consciente de adónde se dirige (perspectivas futuristas y holísticas).
3.	Conozca el camino para llegar allí (Capítulos 6-11).
4.	Márquese objetivos concretos y factibles (por ejemplo, aumentar el tiempo personal y discrecional a dos horas a la semana).
5.	Llévelo a cabo poco a poco, a un ritmo asequible. Los estudios son muy claros: haga 5 cambios pequeños en un periodo de tiempo amplio para tener éxito y múltiples oportunidades de fortalecerse.
6.	Evalúe con frecuencia los cambios (o los resultados).
7.	Reafírmese habitualmente por cada éxito alcanzado.
8.	Pruebe estrategias alternativas si en un primer momento no lo consigue.

En resumen, el adquirir un mejor control tanto sobre la demanda como el uso del tiempo requiere que uno sea

proactivo. Debido a que el tiempo absoluto no aumenta (intente conseguir más de 1440 minutos al día o 168 horas a la semana) necesitamos pensar sobre aquellas dos opciones mencionadas anteriormente: o bien aumente su eficiencia o reduzca uso del tiempo innecesario o no pertinente. Cada opción requiere que seamos conscientes de nuestras posibilidades, que creamos que somos los controladores últimos de nuestro tiempo y que entendamos los principios básicos del cambio comportamental. Por ello, antes de empezar a leer, a comprender y a usar las estrategias para gestionar el tiempo que se sugieren en los próximos capítulos, vamos a revisar la realidad. Prosiga solo si contesta "sí" a todos los enunciados:

1. Estoy de acuerdo con que necesito un libro sobre gestión del tiempo, y he rellenado todas las tablas presentes hasta ahora.
2. Entiendo la paradoja del tiempo y cómo lo utilizo en la actualidad.
3. Tengo una estructura clara de gestión del tiempo que incluye mis prioridades en cuanto a su uso, las opciones de las que dispongo para aumentar el tiempo personal, y los principios básicos del cambio comportamental que subyacen a determinadas estrategias de gestión.
4. Quiero saber más.

CAPÍTULO 6 HABLE CONSIGO MISMO

*No se necesita a un hombre del tiempo para saber en qué
dirección sopla el viento
(Dylan, 2004, p. 20).*

Al contrario de lo que quizás haya leído u oído, hablar con uno mismo está bien. Lo importante es qué nos decimos. William James nos recordó que las ideas tienen consecuencias. Por ejemplo, no es lo mismo decirse "puedo hacerlo", "todo saldrá bien" o "tengo tiempo" que "no puedo, no saldrá bien, no tengo tiempo".

El tema de este capítulo es el yin y el yang de la gestión del tiempo... En otras palabras, los efectos que tiene en dicha gestión hablarse de forma positiva o negativa. También trata de cómo nos afecta nuestra personalidad tanto al hablarnos como al usar el tiempo. En concreto, leer este capítulo le hará entender mejor cómo repercute la personalidad en dicho uso, el poder y la eficacia del optimismo, el efecto "ladrón del tiempo" de las creencias irracionales y de las trampas cognitivas, y los factores que influyen en su forma de hablarse y de utilizar el tiempo.

LOS EFECTOS DE LA PERSONALIDAD

McCrae y Costa (1987, 1999) han desarrollado un modelo de personalidad compuesto por cinco factores muy útil. Dichos factores y su repercusión en el uso del tiempo son:

- Extraversión: persona extrovertida, sociable, optimista, amable, asertiva y gregaria. En general, los extravertidos consiguen hacer más cosas en un periodo de tiempo determinado.
- Neuroticismo: persona inquieta, hostil, cohibida, insegura y vulnerable. Una gran puntuación en este factor significa que se hace menos y que, además, no se está muy dispuesto a delegar y confiar.
- Actitud receptiva hacia la experiencia: se asocia a curiosidad, flexibilidad, gran vitalidad, imaginación, sensibilidad artística y actitud poco convencional. Este factor no está del todo relacionado con la gestión del tiempo, pero sí con el tema del Capítulo 10, "Recargue las pilas".
- Agradabilidad: solidarios, confiados, dispuestos a ayudar, humildes y sinceros. Estas características encajan bien con las estrategias asociadas al poder del optimismo (Capítulo 6) y con la eficacia de la sinergia (Capítulo 9).
- Meticulosidad: diligentes, disciplinados, organizados, puntuales y fiables. Este factor está unido a una mayor productividad y a una utilización del tiempo eficaz.

Hasta qué punto puede una persona cambiar de personalidad es discutible. Sin embargo, todo parece indicar que, para aprovechar al máximo el tiempo, hay que tratar de ser más extrovertido, receptivo hacia la experiencia, agradable y metódico.

EL PODER Y LA EFICACIA DEL OPTIMISMO

El optimismo suele conducir a unos buenos resultados y a un "no ahogarse en un vaso de agua". Los optimistas rentabilizan el tiempo y, además, poseen unas características imperiosas determinadas. Cuatro de ellas se asocian al apoyo social, a hacer frente al estrés, al centro de control, y a pensar de derecha a izquierda.

Apoyo social

Se refiere a los diversos tipos de ayuda que proporcionan los miembros de las redes sociales de una persona. Se ha demostrado que dicho apoyo, así como el centro social, mejoran la salud, el bienestar subjetivo, y aumentan el tiempo disponible (Willis & Fegan, 2001).

Hacer frente al estrés

Los estudios sugieren que los optimistas lidian con el estrés de forma eficaz (Aspinwall et al., 2001). En concreto, suelen orientarse hacia la acción y centrarse en el problema. También están más dispuestos a buscar apoyo social, y es más probable que hagan hincapié en lo positivo de su actitud de cara a una situación estresante. Una vez más, ser optimista aumenta la eficacia y, por consiguiente, el tiempo del que se dispone.

Centro de control

Se trata de quién (o qué) consideramos que es la base de nuestras acciones: un centro interno de control ("yo y mío") o un centro externo de control ("tú, vosotros y ellos"). Las pruebas son claras en dos aspectos. El primero es que un centro interno de control alto lleva a un concepto de uno mismo más positivo y a

unos niveles de motivación más elevados (por tanto, se hacen más cosas en un periodo de tiempo determinado). El segundo es que la motivación intrínseca trae consigo resultados más positivos que la extrínseca (Deci & Ryan, 1994).

Pensar de derecha a izquierda

Hemos notado que los optimistas saben cómo pensar de derecha a izquierda, lo cual consiste en observar los resultados deseados en materia de tiempo que se quieren lograr y, a continuación, preguntarse: "¿cómo tengo que gestionar mi tiempo para obtenerlos?". Este tipo de razonamiento ahorra tiempo, ya que se orienta hacia la acción, se centra en terminar el trabajo, y permite a la persona dirigir sus esfuerzos hacia un objetivo o una meta claramente definidos. De este modo, nos podremos recompensar por haber completado el trabajo. La recompensa interna lleva a una manera de hablarse más positiva, a una mayor motivación, y a unir esfuerzo y resultados. A cambio, estos incrementan la eficacia y la efectividad y, por tanto, se usa mejor el tiempo.

CREENCIAS IRRACIONALES Y TRAMPAS COGNITIVAS

Los psicólogos cognitivos hablan mucho de creencias irracionales y trampas cognitivas. Como veremos más adelante, estos fenómenos repercuten significativamente en lo que pensamos, hacemos, y en cómo disponemos del tiempo.

Creencias irracionales

Son creencias difíciles (si no imposibles) de conseguir, poco importa el tiempo o la energía consagrados. Dos ejemplos muy comunes son: "debemos ser competentes en todo lo que hacemos" y "debemos caer bien a todo el mundo". Está bien ser

de vez en cuando un zoquete y, además, aceptar que, simplemente, no le caemos bien a algunas personas. Ambas situaciones son aceptables, y entender lo irracional de dichas creencias nos ahorrará horas y horas de llamadas telefónicas, buena voluntad, compra de flores, y no dormir.

Trampas cognitivas

Se parecen a las creencias irracionales, pero no buscan resultados deseados aunque imposibles. Las siguientes seis pueden llegar a ser unas auténticas ladronas del tiempo:

- Pensar "todo o nada": ve las cosas en blanco y negro, y si una situación es menos que perfecta, la percibe como un fracaso absoluto. La realidad es que la mayor parte de la vida es gris.
- Generalizar en exceso: utilizar palabras como "nunca" o "siempre" le hace ver un acontecimiento aislado como un continuo de fracasos sin fin.
- Filtro mental: escoge un único detalle negativo y se obsesiona con él. Una crítica sirve para borrar de un plumazo todos los halagos recibidos.
- Raciocinio emocional: actúa rápidamente según se sienta en un momento concreto. Recuerde contar hasta diez.
- Condicionales: se dice a sí mismo que las cosas deberían ser de la forma que usted esperaba que fueran o de la que se supone que debían ser. Esta clase de afirmaciones pueden hacerle sentir culpable y que se preocupe por cómo emplea el tiempo.
- Personalización y culpa: se declara personalmente responsable de acontecimientos que no controla del todo.

¿QUÉ ES HABLARSE A UNO MISMO?

Hemos resumido en la Tabla 6.1 los puntos clave de este capítulo. Rellenarla es muy fácil, ya que solo tiene que hacer dos marcas por cada factor. Marque "sí" debajo de "estado" si posee el factor descrito, y escriba una segunda marca en la columna llamada "efecto sobre el tiempo disponible" (¿dicho factor aumenta o disminuye la cantidad de tiempo de la que dispone?). Cuando termine, analice el patrón de las marcas y úselo como base para un cambio comportamental en consonancia con los principios de la Tabla 5.1.

Tabla 6.1. Factores que influyen en el hablarse y en el tiempo disponible.

Factor	Estado		Efecto sobre el tiempo disponible	
	Presente	Ausente	Aumenta	Disminuye
Extraversión				
Neuroticismo				
Actitud receptiva hacia la experiencia				
Agradabilidad				
Meticulosidad				
Efectos del optimismo sobre:				
Apoyo social				
Hacer frente al estrés				
Locus de control				
Pensar de derecha a izquierda				
Creencias irracionales*				
Trampas cognitivas*				

*Para ejemplos, véase el texto.

En resumen, hablar con uno mismo ayuda a verlo todo desde la perspectiva adecuada. A este respecto, debemos recordar tres cosas: (a) no se ahogue en un vaso de agua (a menos que todo sea agua, lo cual raramente sucede); (b) no se preocupe por lo

que no puede controlar (el 95% de las cosas que nos inquietan nunca ocurre); y (c) sea proactivo para aumentar la previsibilidad y el control, lo que, por consiguiente, reduce el estrés. Hablar con uno mismo es una estrategia de gestión crucial (suponiendo que aumenta la cantidad de tiempo disponible). Esperamos que, con este capítulo, se haya dado cuenta de este hecho y de que hay diferentes maneras de hablar con uno mismo para disponer más eficazmente del tiempo. A este respecto, tome nota de las siguientes directrices generales:

- Esfuércese para ser extravertido, agradable, meticuloso y tener una actitud receptiva hacia la experiencia.
- Sea optimista y recuerde que el poder y la eficacia del optimismo están directamente relacionados con el apoyo social, hacer frente al estrés, el centro interno de control y pensar de derecha a izquierda.
- Neutralice sus creencias irracionales y no olvide que nadie tiene que ser competente en todo y que nadie cae bien a todo el mundo.
- Vigile trampas cognitivas como pensar "todo o nada", generalizar en exceso, filtros mentales, raciocinio emocional, condicionales y personalización y culpa.
- Complete la Tabla 6.1, ya que le preparará (es decir, le organizará) para el Capítulo 7.

CAPÍTULO 7 SEA ORGANIZADO

*Si ha hecho castillos en el aire, no ha perdido el tiempo;
allí es donde deben estar.
Ahora póngales cimientos.
(Thoreau, 1960, p.46).*

La falta de organización es uno de los mayores, sino EL mayor, ladrón de tiempo. Creemos que la mejor manera de ahorrar tiempo es gracias a un sistema de archivo electrónico, físico o mental que nos permita encontrar las cosas fácilmente y por lo tanto nos evite perder el tiempo en busca de cosas necesarias. Se estima que consumimos al menos 40 minutos al día en buscar objetos perdidos, fuentes de información u otros elementos. Además, podemos rescatar dos semanas al año de tiempo productivo si archivamos adecuadamente cada documento que nos encontramos sólo una vez. ¡Esto podría prolongar nuestra existencia hasta 1 ó 2 años más de vida!

LISTAS FRENTE A ARCHIVOS

Ningún libro sobre gestión del tiempo puede superar cualquier aprobación sin antes plantear la importancia de la creación de listas. Por lo tanto, antes de centrarnos en el principal enfoque de este capítulo- almacenamiento de datos

utilizable y sistema de recuperación (sí, un sistema de almacenamiento)- pensemos por un momento en la creación de listas y cómo se relaciona con ser organizado y la gestión del tiempo.

Tenemos serias dudas de si la creación de listas en sí incrementa el uso efectivo del tiempo, a pesar de que nos ayuda a estar mejor organizados. Crear una lista es más bien un recordatorio y una manera de priorizar las actividades más que una estrategia de gestión del tiempo. Aunque nuestras listas dan a otros (y probablemente a nosotros también) la impresión de estar organizados, nuestra opinión es que las listas se ocupan más de la memoria que del tiempo. Aunque no esté de acuerdo (y eso está bien) vamos a señalar nuestras dos principales preocupaciones acerca de las listas y los responsables de crearlas. En primer lugar, algunas personas pasan más tiempo escribiendo sus listas que realizando las tareas o actividades enumeradas. En segundo lugar, observamos la tendencia a utilizar la creación de una lista como una forma sutil de dilación. Esto lo hemos visto muchas veces, sobre todo en aquellos que publican o presentan sus listas como si fueran un mero producto.

A diferencia de las listas, que son recordatorios, los archivos se utilizan para la recuperación de información. En este sentido, un sistema de archivo eficaz (o para emplear la jerga del ámbito de la psicología, almacenamiento de datos utilizable y sistema de recuperación) que se basa en tareas importantes y prioridades personales logra lo siguiente:

- Nos ayuda a organizar y expresar nuestros pensamientos, planes y creatividad.
- Nos permite encontrar cosas que necesitamos con facilidad y por lo tanto evita la pérdida de tiempo en busca de objetos que necesitamos.
- Reduce nuestra sobrecarga sensorial. Todo el mundo es bombardeado cada día con millones de dosis de

información. Tenemos que filtrar la información innecesaria y podemos utilizar los archivos para hacer eso.

- Nos posibilita estar un paso por delante y ser proactivos y por lo tanto sentirnos menos estresados y aumentar la previsibilidad y el control. Además, nos permite conseguir un buen descanso nocturno previo a un examen o cumplir con una fecha límite en lugar de pasar toda la noche en vela.
- Reduce la cantidad de tiempo que perdemos en reorganizar nuestros papeles en nuestro escritorio o lugar de trabajo. Posteriormente, se reduce tanto el tiempo necesario para encontrar algo como conseguir espacio en las estanterías. El criterio para un buen artículo o capítulo de un libro, por ejemplo, es arrancar el documento y archivarlo de acuerdo a los próximos proyectos. Es increíble el tiempo extra que proporciona este sencillo gesto (perdonen libros y editores de revistas).

No creemos que exista diferencia alguna si uno utiliza archivadores, dispositivos electrónicos o archivos mentales (todos conocemos a personas cuyo sistema de archivo está en sus cabezas). Lo importante son dos cosas: en primer lugar, organice sus archivos en torno a temas o proyectos que son importantes para usted personalmente. En segundo lugar, es necesario comprender cómo funciona un sistema (de archivo) eficaz.

CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA EFICAZ

Los sistemas eficaces tienen una entrada, un rendimiento y una salida, de la misma manera que debería tener nuestro sistema de archivo. Los proyectos o temas importantes y prioritarios controlan la entrada. El rendimiento incluye ideas, artículos y otra información pertinente relacionada con temas/

proyectos importantes y prioritarios. La salida se refiere a lo que puede hacer con la información, informes/ artículos escritos, viajes realizados, la declaración de la renta presentada y el libro o poema escrito (y esperemos publicado).

Llegados a este punto ¡elimine el archivo! No se convierta en un acaparador de archivos ni en esas personas que guardan archivos que nunca vuelven a abrir. Los archivos deben estar activos en la vida de uno. Como relató James Gleick en su libro *Más rápido*, sobre la aceleración de casi todo (2000): "un bulo en el negocio de gestión del tiempo sostiene que el 95% de todos los documentos archivados alguna vez permanecen así para siempre, en la carpeta nombrada la noche sin fin para no volver a verlos. Por lo tanto, [...] haga sus archivos de índice, por el bien de la organización y la recuperación rápida, pero no se olvide de vaciar la bandeja de entrada y purgar seis archivos, cualquiera de esos seis archivos, todos los días".

En resumen, el uso eficaz del tiempo requiere una organización. En este capítulo principalmente se ha sugerido que nuestra organización aumente (y por lo tanto nos ofrezca más tiempo libre) mediante el uso de un sistema de archivo eficaz. Pero hay más: ser organizado también implica los siguientes aforismos relacionados con el tiempo que hemos desarrollado:

- Maneje el tiempo como un capital primordial. Del mismo modo que los expertos políticos y sociales hablan del capital político, social y económico, nosotros también tenemos que valorar la importancia del tiempo capital y tratarlo como una mercancía. Visto desde esta perspectiva, una buena gestión del tiempo es como una buena inversión que paga buenos dividendos.
- Realice a tiempo su trabajo. Esto le permitirá no sólo tener más tiempo libre, sino que también reducirá el estrés relacionado con los plazos de entrega a última

hora y el incumplimiento de los mismos. A la larga, es mucho más fácil terminar antes un trabajo.

- Write it down before you forget it. Remember the earlier discussion of why making lists is important.
- Respect the computer, but don't become its slave. Two recent articles in the Futurist (2006) caught our attention in this regard. The first article discussed how the internet will increase the need for social connections and indicated that new forms of mental anguish (referred to as mental illness in the article) such as 'digital depression' and 'connected aloneness' are on the rise as people spend more time engaging virtually with others. This relates directly to a second article that discussed how computers may soon have artificial empathy for their users. The thrust of this article was that computer scientists are developing ways for machines to sense their users' mood, and that a more user-aware computer could one day pick up on your body language, facial expressions, and tone of your voice and then perhaps pull up a soothing photo of your puppy to calm you down if you're upset.
- Mantenga un equilibrio saludable entre sus juguetes indispensables: las entregas urgentes, el teléfono móvil, el fax, los correos electrónicos y los dispositivos electrónicos. Recuerde, el que muere con más juguetes puede [no] ser el ganador.
- Deshacerse de cosas está bien. Se ahorra espacio en los estantes, en los recipientes de almacenamiento y en el tiempo que se emplea en la reorganización.
- Organice sus ideas. Si necesita ayuda, mire en la página web sobre ciencia Science Fair Web Site Plan, donde encontrará referencia al programa de mapas conceptuales Mindmanager 6 (actualmente lo utilizan 60 de las empresas que se encuentran en la lista Fortune 100. Éstas plasman en el programa tormentas de ideas y

racionalizan las reuniones). También encontrará el programa Inspiration 7.6, que se utiliza en muchos colegios para enseñar a los estudiantes cómo realizar esquemas.

- No pase por alto las ventajas que tiene el ahorro del tiempo, ya sea para dormir bien, para alimentarse equilibradamente o para mantener un peso adecuado. Todo esto también requiere organización.

CAPÍTULO 8 MANTÉNGASE CONCENTRADO

*No es suficiente con tener una buena mente,
lo principal es usarla bien.
(Descartes; Geary, 2005, p. 20).*

La mente es una cosa extraña le gusta ser organizada y procesar la información de una manera bastante decidida y de fácil interpretación. Este capítulo trata principalmente acerca de comprender cómo el cerebro humano procesa la información y cómo dicha comprensión nos puede ayudar a mantener la concentración. Y durante el proceso, utilizar el tiempo de manera más eficiente. Gracias a ello, es decir, saber cómo funciona el cerebro, nos lleva a dos observaciones: la multitarea podría no ser del todo eficaz (o eficiente) y el uso de aforismos nos ayudaría a mantener la concentración y a ahorrar tiempo.

CÓMO EL CEREBRO PROCESA LA INFORMACIÓN

La joya de la corona del sistema nervioso central es el cerebro. Aunque el cerebro humano pesa sólo alrededor de 1400 gramos (independientemente de su coeficiente intelectual) se puede coger con una sola mano. Contiene miles de millones de células que interactúan, incorporan información de dentro y de fuera del cuerpo, coordinan las acciones del mismo y

permiten que hablemos, pensemos, recordemos, planifiquemos, creemos, soñemos y, sí... utilicemos el tiempo de manera eficaz.

El cerebro humano procesa la información y crea recuerdos en tres pasos secuenciales (Atkinson y Shiffrin, 1968, 1971; Weiten, 2004):

- *La memoria sensorial* es un proceso muy rápido que retiene una gran cantidad de información sólo el tiempo suficiente (por lo general menos de un segundo) para seleccionar una pequeña fracción de la misma con el fin de seleccionarla y almacenarla durante más tiempo. Este tipo de memoria es la base para el almacenamiento y recuperación de información que involucra tres procesos fundamentales: la codificación (el ingreso de información o la formación de un código de la memoria), almacenamiento (mantenimiento de la información codificada en la memoria a lo largo del tiempo) y la recuperación (recuperación de la información de los almacenes de la memoria). Por lo tanto, para recuperar información en el momento oportuno, ésta debe ser codificada y requiere prestar mucha atención (incluso, quizá, ensayar) a la información que impacta en la memoria sensorial.
- *La memoria a corto plazo* es un almacén de capacidad limitada que puede mantener la información sin ensayos hasta aproximadamente unos 20 segundos. Existen tres cualidades importantes para la memoria a corto plazo que son imprescindibles para la gestión del tiempo. En primer lugar, la información en la memoria a corto plazo se pierde rápidamente a menos que se ensaye. En segundo lugar, la memoria a corto plazo está limitada con respecto al número de elementos que puede contener (cerca de 7 ± 2 dígitos o alrededor de la cantidad de dígitos de un número de teléfono). En tercer lugar, usted puede aumentar la capacidad de la memoria a corto plazo

mediante la combinación de elementos, hechos o ideas para facilitar su posterior recuperación.

- *La memoria a largo plazo* es un almacén de capacidad ilimitada que puede contener información durante períodos prolongados. La clave de la memoria a largo plazo está en su recuperación y es ahí donde las listas y los sistemas de archivo entran en juego. Sin embargo, estos descartan el impacto de uno de los otros aspectos del procesamiento humano de la información: ¿por qué se nos olvida algo? El olvido es por lo general debido a la codificación ineficaz, deterioro debido a la falta de uso en el tiempo y la interferencia de agentes externos. La primera y la tercera de estas razones sugieren que a pesar de que su uso es muy popular y común, la multitarea puede no ser una manera eficaz de procesar información y de ahorrar tiempo.

PRECAUCIONES ACERCA DE LA MULTITAREA

Dado lo que acabamos de exponer acerca de cómo el cerebro humano procesa la información, considere esta paradoja que apareció en un artículo de la revista Time (16 de enero de 2006, p.72): "El correo electrónico y el móvil nos ayudan a realizar varias tareas, pero también nos llevan a la distracción". No es nuestra intención menospreciar la importancia potencial de la multitarea o eliminarla (si funciona para usted, bien). Sin embargo, es nuestro propósito señalar "un mito encubierto de la multitarea" y que puede no ser tan eficaz a largo plazo como una estrategia de gestión del tiempo (Kirn, 2007). Tenga en cuenta, por ejemplo, la siguiente declaración de Jordan Grafman, jefe de la sección de neurociencia cognitiva del Instituto Nacional de Trastornos Neurológicos y Accidentes Cerebrovasculares (NINDS, por sus siglas en inglés):

Décadas de investigación (por no hablar de sentido común) indican que la calidad de la producción propia y la profundidad de pensamiento se deterioran cuando uno se ocupa cada vez de más tareas (revista Time, p. 51).

Los científicos están comenzando a evaluar el impacto en la memoria de la multitarea, así como sus efectos en el aprendizaje, el razonamiento, la socialización, la creatividad y [como ya habrá supuesto] en la gestión del tiempo. Existe una mayor comprensión de las "alternativas de acción", la anatomía de la multitarea y la sugerencia de que si uno tuviera que realizar múltiples tareas, dejaría suficiente margen para - lo que significa prestar más atención - seguir un orden natural del procesamiento de la información. A modo de ejemplo, existen dos fenómenos interesantes que están ocurriendo en referencia a la sobrecarga de información y a la multitarea. Uno de ellos es que ahora tenemos un nuevo nombre generacional: la generación multitarea. El segundo fenómeno interesante se puede encontrar en el libro de Ed Hallowell (2006) titulado ¡No te vuelvas loco! En el mismo, el autor introduce tres nuevos términos al léxico: frazzling (que es frenético, multitarea ineficaz, por lo general con la ilusión de que está haciendo mucho trabajo, pero de mala calidad); pizzled (que es lo que siente cuando alguien que está con usted atiende al móvil o a una BlackBerry y lo hace sin una explicación o disculpa alguna); y doomdart (el dardo de la pérdida, que es la distracción interna de una tarea olvidada que viene a la mente cuando usted está haciendo otra cosa; doomdart es un efecto secundario de frazzling).

EL VALOR DE LOS AFORISMOS

Existen dos libros de divulgación que con frecuencia son fuente de referencia: The Oxford Book of Aphorisms -una

antología de aforismos-(Gross, 1987) y El mundo en una frase: una breve historia del aforismo (Geary, 2005). Un aforismo es una declaración concisa de una serie de principios o una formación sucinta de una verdad o un sentimiento. Según Gross y Geary, las principales características de un aforismo son: que es breve (por ejemplo, "nunca deje que la escuela interfiera en mi educación"); que es una generalización (por ejemplo, "el tiempo es oro"), ofrece un comentario sobre algunos aspectos actuales de la vida, pero tiene la intención de ser permanente y universalmente aplicable (por ejemplo, "haz el amor y no la guerra"); que es una forma de literatura que lleva la firma y el estilo de la mente que la creó (por ejemplo, "la vida es como tocar el violín solo en público y aprender a tocar el instrumento al mismo tiempo"); y que se sostiene por sí mismo (por ejemplo, "la vida humana es una constante preocupación de qué nos depara el futuro").

Entonces, ¿qué tienen en común los aforismos y la gestión del tiempo? Pues mucho. Estimulan nuestro pensamiento, nos ayudan a organizar nuestras ideas, a comunicarnos y a mantener la concentración. Por lo tanto, proporcionan un marco para pensar y hacer, y en ese sentido nos permiten tener más tiempo para realizar otras tareas.

En resumen, mantener la concentración nos ahorra tiempo. Sin embargo, para que eso suceda, tenemos que entender cómo el cerebro procesa la información y lo importante que es conseguir material para emplearlo en el sistema de memoria con el fin de facilitar su almacenamiento a través de buenas prácticas mnemotécnicas y recuperarlo de manera significativa. La información significativa y organizada se almacena y recupera mucho más eficazmente y esto supone un gran ahorro de tiempo. Es por eso que un buen escritor siempre comienza con una descripción detallada.

Desde nuestra perspectiva, el jurado aún está deliberando respecto a la multitarea. Por consiguiente, sea cauteloso. Como el poeta romano Manlio sugirió: *finis origine pendet*, el final depende del comienzo. Sin embargo, para muchos de nosotros, el aforismo ayuda, ya sea a conseguir o a mantener la concentración o a estimular y organizar nuestro pensamiento. Como Descartes nos recordó, no es suficiente con tener una buena mente, lo principal es usarla bien.

CAPÍTULO 9 TOME EL CONTROL

*No esperes al juicio final;
se lleva a cabo cada día.
(Camus; Gross, 1987, p.347)*

Aristóteles tenía razón cuando dijo que el propósito de todo pensamiento es la acción. Además, hay tres tipos de personas en relación con el uso racional del tiempo: las que hacen que las cosas pasen, las que ven las cosas pasar, y las que se preguntan qué es lo que ha pasado. Para convertir el pensamiento en acción y para hacer que las cosas pasen, debe tomar el control de su propia vida.

Hacer esto implica tomar decisiones, comprender nuestro estilo de aprendizaje cognitivo, cooperar con los demás (un concepto que se conoce como "sinergia"), ser persuasivo, y utilizar varias "tácticas para hacerse cargo". Hacerse cargo es importante no solo como estrategia para una gestión eficaz del tiempo, sino también como una forma efectiva de reducir el estrés. Nunca olvide que las dos causas principales del estrés (incluido el estrés relacionado con la ausencia de tiempo) son la falta de previsibilidad y la de control. Por consiguiente, este capítulo trata en realidad sobre cómo reducir el estrés y sobre cómo aumentar el tiempo discrecional, obteniendo así más previsibilidad y control en su vida.

TOMAR DECISIONES

La toma de decisiones implica evaluar alternativas y elegir entre ellas. Aunque esto parezca bastante simple, las decisiones sobre cómo usamos nuestro tiempo son complicadas debido a factores externos sobre los que seguramente tengamos poco control, y a factores internos como la falta de un marco para determinar las prioridades. No tomar decisiones puede ser un verdadero ladrón de tiempo si eso lleva al aplazamiento, a una preocupación excesiva, y/o a la inactividad. Así, la toma de decisiones se puede facilitar analizando los pros y los contras de cada alternativa. En la Tabla 9.1. se muestra un marco de este análisis.

Tabla 9.1. Marco analítico de toma de decisiones

Alternativas	Importancia relativa	Ventajas	Desventajas
1.			
2.			
3.			

Completar el análisis implica un proceso de cuatro pasos verdaderamente sencillos. Primero, enumere las alternativas (generalmente hay tres o menos). Pueden suponer invertir tiempo en una actividad en detrimento de otra, comprar el producto 1 en lugar del 2, pasar tiempo con la familia en vez de trabajar en un manuscrito, atender una reunión o gestionar desde otro sitio, construir una casa o alquilar, mudarse o no mudarse, etc. Segundo, puntúe la importancia que tiene para usted cada alternativa en una escala del 1 al 3: 3 = muy importante; 2 = relativamente importante; 1 = nada o no muy importante. Debería revisar sus prioridades (Tabla 4.2) si lo cree necesario. Tercero, enumere las ventajas y desventajas de cada alternativa. Cuatro, analice los resultados. La relativa

"importancia x factor de ventaja" será clave para tomar una decisión.

A lo largo de los años, hemos usado este proceso de cuatro etapas, tanto personal como profesionalmente. Generalmente funciona muy bien a la hora de ayudar a tomar decisiones y de ahorrar un tiempo considerable que de otra manera se perdería en preocuparse excesivamente, aplazamientos, indecisión e inactividad.

ESTILOS DE APRENDIZAJE COGNITIVO

Las personas aprenden y procesan la información de manera muy diferente. Por ejemplo, visualice una matriz con un eje horizontal y uno vertical. En referencia al eje horizontal, podemos recoger información prestando atención a los detalles ("receptivo") o buscando aspectos generales o relaciones ("perceptiva"). De forma análoga, en referencia al eje vertical, podemos procesar la información siendo "sistemático" o "intuitivo". El uso del tiempo está involucrado intrínsecamente en esos dos procesos. Lleva más tiempo ser "sistemático y receptivo" que "perceptivo e intuitivo". Por consiguiente, desde la perspectiva de la gestión del tiempo, deberíamos intentar ser más perceptivos e intuitivos.

Esta sugerencia y varios estudios forman la base del tema clave del exitoso libro de M. Gladwell, *Inteligencia intuitiva: ¿por qué sabemos la verdad en dos segundos?* (2006) en el que habla del concepto de "cognición rápida". Entre las estrategias para una gestión eficaz de nuestro tiempo basadas en la efectividad de ser perceptivo e intuitivo y de practicar la cognición rápida se encuentran las siguientes:

- Busque señales, aspectos generales, patrones y relaciones. No se quede atascado en detalles obsesivos.

- Esté dispuesto a probar y a explorar. Dele una oportunidad a las ideas; la mayoría de las decisiones se pueden rectificar.
- Evite ideas preconcebidas como "no tengo tiempo".
- Básese en un equilibrio delicado entre deliberación e intuición.
- Reconozca que la frugalidad importa en la gestión del tiempo. En la toma de decisiones, reduzca las cosas a sus elementos más simples. Recuerde el acrónimo KISS (del inglés Keep it simple stupid: "Hágalo sencillo y tonto").
- Complete el círculo y termine la tarea. Tome la decisión y luego recompéñese.
- Explique los estilos de aprendizaje cognitivo a aquellos colegas que sean sistemáticos y receptivos y anímeles a ser más perceptivos e intuitivos. Esto les ahorrará tiempo tanto a usted como a ellos.

SINERGIA

Stephen Covey (2004) introdujo el concepto de sinergia como un principio de cooperación creativa. De hecho, $1+1$ generalmente es igual a 3. La sinergia se basa en la confianza y la cooperación. Dicho proceso puede ahorrarnos también una cantidad de tiempo significativa. La cooperación creativa (ej: sinergia) puede ser a la vez una estrategia para una gestión eficaz del tiempo personal y un intensificador de tiempo a medida que:

- Aproveche los puntos fuertes y las contribuciones de los demás. Desaparecen los motivos para reinventar la rueda.
- Es usted proactivo e implica a otros en esfuerzos creativos y a la hora de superar retos. A todo el mundo le gusta formar parte de un equipo ganador.

- Piense en "ganar y ganar" de tal manera que, al colaborar, todo el mundo gana. El resultado es que compartir responsabilidades da lugar a más tiempo para todos.
- Conozca sus puntos fuertes y sus limitaciones, y delega o subcontrata si es necesario. Usted puede perder mucho tiempo haciendo lo que una persona competente puede hacer en muy poco.

PERSUASIÓN

¿Cuánto tiempo pierde persuadiendo a los demás y a sí mismo para hacer algo? Podría llegar a ser bastante. Si el propósito de todo pensamiento es la acción, desafortunadamente el tiempo que se dedica persuadiendo a los demás suele ser tiempo perdido. Luego, ¿cómo podemos ahorrar tiempo persuadiendo a nosotros mismos y a los demás? Muy fácil: Comprendiendo el proceso persuasivo y los factores clave que afectan a ese proceso. El proceso de persuasión fundamentalmente se reduce a quién (la fuente) comunica el qué (el mensaje), por qué medio (el canal) a quién (el receptor). Factores clave que afectan a cada una de esas variables (Lippa, 1994; Petty & Wegener, 1998; Petty et al., 1997):

- *Factores de la fuente*: credibilidad, experiencia, fiabilidad, simpatía, atractivo, semejanza. Estos factores no se relacionan solo con la persona que intenta persuadir a los demás, sino también con cómo se siente uno mismo con respecto a la credibilidad (ej: buen criterio), experiencia (ej: ¿tiene toda la información?) y fiabilidad (ej: ¿se fía de su propio criterio?).
- *Factores del mensaje*: miedo contra lógica (la lógica es mejor), argumento unilateral contra argumento bilateral (un argumento bilateral es mejor, como se ha explicado anteriormente en el proceso para la toma de decisiones) y repetición. Un libro recientemente publicado y conocido,

Ideas que pegan: ¿Por qué algunas ideas sobreviven y otras mueren? (Heath & Heath, 2011) ahonda en los factores de la fuente y el mensaje. En este libro, los autores explican cómo conseguir que la gente preste atención a lo que usted esté diciendo y especialmente sugiere que cause impacto cogiendo su idea y presentándola como simple, inesperada, concreta, creíble y como una historia emotiva.

- *Factores del canal:* en persona (la mejor forma), por teléfono/mensaje (la efectividad depende de varios factores) u ordenador (bastante efectivo, pero lo importante es que la mayoría de la gente querrá una copia en papel y/o una llamada telefónica).
- *Factores del receptor:* expectativas (es bueno para prevenir) y conocimiento previo del asunto.

Cuando el receptor posee información y conocimiento, generalmente facilita la efectividad de nuestro intento de persuasión y por lo tanto nos ahorra tiempo.

TÁCTICAS PARA HACERSE CARGO

No puede hacerse cargo de algo sin ser positivo. Uno necesita hacerse cargo de todo lo que realmente pueda, teniendo en cuenta que tenemos trabajos, familias, responsabilidades personales y/o profesionales y aficiones. Puede gestionar su tiempo y seguir teniendo amigos si emplea las siguientes tácticas para hacerse cargo de las cosas.

- Sea decisivo, tome decisiones de manera rápida, y no aplace las cosas.
- Aprenda a decir que no. Como William Ury sugiere en su libro *The Power of a Positive No: How to Say No and Still Get to Yes* (2007), decir sí a las actividades adecuadas requiere tener que decir que no a muchas otras. En este

sentido se hacen sugerencias como: (a) compense su respuesta negativa con dos positivas; (b) céntrese en los intereses subyacentes en lugar de en las posiciones; (c) desarrolle un plan B; y (d) diga que no sin dar respuestas como "tengo otros planes" o "prefiero rechazarlo a hacer un mal trabajo".

- Sea perceptivo e intuitivo a la hora de reunir y procesar información. Empapar una esponja lleva tiempo.
- Sea sinérgico. No solo $1+1$ es igual a 3, sino que un mayor apoyo social y tiempo compartido resultan a menudo como subproductos.
- Sea persuasivo. Se puede ahorrar un tiempo valioso si comprendemos que lo que determina nuestro poder de persuasión no es sólo el mensaje, sino también los factores relacionados con el mensaje, el canal y el receptor. "Ideas que pegan" tiene sentido desde la perspectiva de la gestión de tiempo.
- Añada previsibilidad a su vida. Esto se puede conseguir dejando de lado los correos electrónicos durante algunos momentos del día, programando un horario para escribir u otras tareas importantes (Ej. haga ejercicio mientras esté viendo o escuchando las noticias), evite trabajar cerca de las interrupciones (Ej. en la oficina, en el salón), apague el teléfono (el 85% de las llamadas telefónicas son sociales y no de negocios), ponga en su puerta un cartel de "no molestar" (no dejarán de quererle por eso), o establezca un ciclo constante para despertarse y dormirse (los ciclos irregulares son la mayor causa de insomnio y ello disminuye la productividad).
- Reconozca que las tareas que están más a mano se pueden realizar a menudo más tarde o se pueden reconsiderar, o si son una pérdida de tiempo, se pueden ignorar.
- Deje de engañarse sobre sus capacidades para compaginar tareas. Debemos resistir ese diálogo interior

que dice "sólo será un segundo" y que nos impulsa a leer un correo electrónico, a responder a un mensaje de texto o a hablar con un colega o amigo.

- Deje de fingir que somos máquinas que pueden realizar tareas continuamente sin ningún descanso. Como sugiere Hallowell (2006), priorice sin compasión y cultive lirios o cosas que le llenen y corte las ortigas que le agotan. Esta sugerencia tiene que ver con las estrategias que se proponen en el capítulo 10 en relación con recargar sus pilas, y que se describen en el capítulo 4 respecto a determinar la distribución del tiempo de cada uno.
- Sea consciente de los factores de ejecución que funcionan bien. Como explica Clovey (2004), estos están relacionados con la *claridad* (conocer sus objetivos y prioridades), con el *compromiso* (invertir en sus objetivos), con la *transposición* (comprender lo que uno necesita hacer), con *posibilitar la actividad* (comprender la propia estructura, el sistema, y la libertad para realizar la tarea), con la *sinergia* (trabajar con otros) y con la *responsabilidad* (celebrar el éxito y ser responsables).
- Simplifique su vida.

En conclusión, no podemos postergar el trabajo hasta que estemos listos para ello. Como el filósofo español José Ortega y Gasset explica (mencionado en Gross, 1987, p.348) la característica de la vida más notoria es ser coactivo; siempre es urgente, "aquí y allí", y sin posibilidad de posponer. Por lo tanto, para tener tiempo, necesitamos crearlo tomando el control. En este capítulo se ha explicado que tomar el control de su propia vida implica tomar decisiones, comprender nuestro estilo de aprendizaje cognitivo, cooperar con los demás, ser persuasivo, y utilizar varias "tácticas para hacerse cargo". Y como Johnson nos recuerda en *The Idler* ("El Vago") (1758, mencionado en Gross, 1987, p.349), "el tiempo debe, por encima de otros tipos de propiedad, ser libre de invasión".

CAPÍTULO 10 RECARGUE SUS PILAS

*La naturaleza se niega a descansar.
(Updike, 1997)*

Las pilas se gastan cuando se usan durante un largo periodo de tiempo sin que sean recargadas. Lo mismo pasa con las personas. Los psicólogos utilizan el término "burnout" ("desgaste") para reflejar este estado.

"Burnout" es un síndrome cuyas características principales incluyen el desarrollo de un sentimiento negativo de sí mismo; pérdida de interés en los demás, en el trabajo y en las actividades; y pérdida progresiva de idealismo, de energía y de propósitos. La parte más importante de la investigación sobre el "burnout" ha sido llevada por Leiter y Maslach (2001), quienes describen los antecedentes, componentes y consecuencias del burnout. Los antecedentes más importantes son la sobrecarga de trabajo, la falta de apoyo social, la falta de control y de autonomía, y la insuficiencia de reconocimiento y de recompensa; los componentes principales son cansancio, cinismo y disminución de la autoeficacia; y las consecuencias más relevantes son un aumento de las manifestaciones físicas, aumento de absentismo y reemplazos, falta de compromiso con su trabajo y disminución de la productividad. Cada una de estas tres características conllevan menos rendimiento y peor uso del tiempo. Por consiguiente, podemos ganar tiempo y a la vez ser

más eficientes recargando nuestras pilas. En este capítulo sugerimos tres estrategias para recargar nuestras pilas: buscar actividades creativas, practicar un control eficaz del estrés y parar para premiarse a sí mismo.

BUSCAR ACTIVIDADES CREATIVAS

La creatividad implica la invención de ideas o productos que son originales, novedosos y potencialmente ingeniosos. El pensamiento creativo es fresco, innovador e ingenioso. Aunque muchos trabajos requieren y/o fortalecen la creatividad, la mayoría de los trabajos se centran en el pensamiento convergente más que en el pensamiento divergente. La diferencia entre los dos es importante en la gestión del tiempo.

- El pensamiento convergente implica reducir una lista de alternativas para identificar una respuesta correcta, enfoque o producto. Este es el tipo de pensamiento que utilizamos en la toma de decisiones (ver Tabla 9.1)
- El pensamiento divergente implica ampliar el número de alternativas generando varias soluciones, ideas u obras de arte. Este es el tipo de pensamiento que debe guiar nuestro uso de tiempo personal para buscar actividades creativas. Dicho pensamiento también llena el significado que las personas necesitan sentir que tienen.

¿Por qué buscar actividades creativas es una estrategia importante para la gestión del tiempo? Hay varias razones. Primero, más que sentir que el tiempo le controla, le permite que sea usted quien controla el tiempo. Segundo, previene el desgaste debido a la repetición de trabajos o tareas. Tercero, le permite ser creativo y producir algo de lo que pueda sentirse orgulloso, y por lo que pueda recibir bien una compensación interna o bien externa.

PRACTICAR UN CONTROL EFICAZ DEL ESTRÉS

Un estrés prolongado puede conllevar no solo un desgaste, sino también complicaciones físicas. Cualquiera de estos dos efectos reduce el tiempo disponible. El estrés se entiende mejor como un proceso de 3 fases que implica acontecimientos potencialmente estresantes, valoración cognitiva subjetiva, y una o más respuestas al estrés que pueden ser emocionales, físicas, y/o de comportamiento. Disponemos de más tiempo para nuestras prioridades personales cuando: reducimos los acontecimientos estresantes centrándonos en cómo podemos aumentar su previsibilidad y el control que tenemos sobre ellos, replanteamos cómo percibimos el estrés (ej: viendo el acontecimiento como una oportunidad, más que como un problema), y cuando minimizamos nuestras respuestas no productivas.

Las estrategias exitosas para gestionar el estrés se centran en reducir las tres grandes fuentes de estrés: La falta de previsibilidad (comprender los antecedentes y las consecuencias de ese comportamiento), la falta de control (usar esas "tácticas para tomar el control" mencionadas en el capítulo 9), y el diálogo interior (en el que uno se dice que "todo saldrá bien" y que "hay tiempo"). Las estrategias eficaces para la gestión del tiempo también utilizan estrategias constructivas de afrontamiento que (Weitan, 2004):

- Implican afrontar los problemas directamente.
- Están basadas en valoraciones razonables del estrés y en mecanismos de afrontamiento.
- Requieren aprender a reconocer, y en algunos casos a inhibir, respuestas emocionales potencialmente perjudiciales.
- Implica esforzarse para asegurarnos de que nuestro cuerpo no sea especialmente vulnerable a los posibles efectos dañinos del estrés. Un descanso adecuado (se

recomienda desde 7 horas y media hasta 8 por noche) y una alimentación adecuada (cuente esas calorías y estudie la pirámide o los grupos de alimentos) son esenciales.

Los beneficios de estas cuatro estrategias son que cuando se hacen de manera eficaz, mejoran nuestro bienestar psicológico y físico y de este modo aumenta el uso eficaz del tiempo y la cantidad de tiempo discrecional.

PARAR Y PREMIARSE A UNO MISMO

¿Le sorprende que parar y premiarse a sí mismo sea una estrategia eficaz para la gestión del tiempo? No debería sorprenderle, ya que premiarse a sí mismo puede ser lo único que conseguimos y premiar el comportamiento conlleva a varias consecuencias positivas, incluido más tiempo disponible. Esta parte del capítulo explica el porqué. Los psicólogos nos dicen que para que la gente se motive debe premiarse el 75% de las veces. Es decir, la gente necesita ser recompensada a menudo para estar motivada. Por consiguiente, necesitamos pensar sobre cómo premiarnos a nosotros mismos interiormente (y a veces exteriormente haciéndonos regalos). Algunos ejemplos de diálogo interior que implica premiarse a sí mismo son:

- Realicé un buen trabajo.
- Cumplí con mi dieta.
- Completé ese borrador/proyecto antes de tiempo.
- Comprendí la pirámide alimenticia y la seguí.
- Delegué y confié... y los resultados fueron buenos.
- Combatí un ladrón de tiempo más.
- Encontré tiempo personal.
- Está bien trabajar duro y luego divertirse mucho.

Parar y premiarse a sí mismo está directamente relacionado con un sentido positivo de bienestar psicológico. El trabajo de

C.C Ryff (1989), por ejemplo, proporciona un marco psicológico de bienestar útil para identificar esas áreas en las que uno puede reforzar y a la vez comprender la importancia de los resultados por su uso. Según este marco, una persona debería parar y premiarse a sí mismo para autoaceptarse, para mantener relaciones positivas con los demás, para mejorar su autonomía y su dominio del entorno, para determinar su propósito en la vida, y para su crecimiento personal.

En conclusión, un uso eficaz del tiempo y recargarse las pilas están altamente (y positivamente) relacionadas. El balance final es que tendremos más tiempo disponible—y usaremos el tiempo que tenemos de manera más eficaz—cuando nos tomemos tiempo para recargar nuestras pilas buscando actividades creativas, practicando una gestión eficaz del estrés, y parando y premiándonos a nosotros mismos.

Así que, ¿cuánto se tarda en recargar las pilas? La cuestión no es cuánto tiempo se tarda. El efecto de recargarse es lo importante, y recargarse las pilas no es algo que hacemos; es un estilo de vida.

PARTE III
LA GESTIÓN NO CONSISTE SÓLO EN COMPRIMIR EL
TIEMPO

*Estrategias de gestión del tiempo y criterio que siguen los gurús del
tiempo encuestados*

Estrategias y casos hipotéticos

CAPÍTULO 11

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TIEMPO Y CRITERIO QUE SIGUEN LOS GURÚS DEL TIEMPO ENCUESTADOS

*Averigüe cómo funcionan las cosas
y, después, acéptelo.
(Schopenhauer, Geary, 2005, p. 113).*

Durante el desarrollo del material de este libro, se les realizó una encuesta a 27 compañeros y amigos a los que consideramos buenos usuarios de su tiempo (es decir, "gurús del tiempo"). Las encuestas se centraban en las tres estrategias de gestión del tiempo y en los tres criterios de distribución del tiempo que más utilizaban. Cada uno de los encuestados (véanse los agradecimientos, página 83) es un profesional conocido y con varias publicaciones a sus espaldas en los campos de discapacidad intelectual, discapacidades neuromotoras, educación especial o gestión. El grupo está compuesto por 11 mujeres y 16 hombres provenientes de 10 países distintos (Argentina, Bélgica, Canadá, Irlanda, Italia, China continental, España, Taiwán y Estados Unidos).

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TIEMPO

En la Tabla 11.1 se muestra la clasificación (basada en porcentajes de uso) de las estrategias de gestión del tiempo empleadas, con ejemplos para cada categoría. De estos datos se deduce que las cuatro estrategias que se aplican con más frecuencia son organizarse, tomar el control, ser proactivo y concentrarse. Otras como la sinergia, recargar baterías y hablar con uno mismo, no se emplean tanto.

Tabla 11.1 Clasificación de las estrategias de gestión del tiempo empleadas por los encuestados

Estrategias y ejemplos		Porcentaje de uso
Organizarse	Listas	38%
	Planificadores (calendarios, agendas electrónicas)	
	Archivos (especialmente para áreas de prioridad elevada)	
	Blackberry y correo electrónico	
	Reloj mental y calendario de eventos futuros	
Tomar el control	Priorizar tareas y obligaciones	21%
	Reservar tiempo para escribir	
	Desactivar el correo electrónico en ciertos periodos del día	
	Delegar las tareas no esenciales	
Ser proactivo	Organizar el tiempo que se pasa fuera de la oficina	15%
	Llegar pronto al trabajo para hacer planes y prepararse	
	Establecer plazos personales	
	Hacer planes futuros	
Concentrarse	Hacer las cosas bien a la primera	12%
	Hacer primero las cosas más importantes	
	Trabajar en las tareas infinitas poco a poco	
	Comparar el tiempo que hay que invertir con los beneficios personales que se obtendrán	
Sinergia	Involucrar a los demás	8%
	Trabajo en equipo	
	Invertir tiempo en los demás	
Recargar las baterías	Aprovechar los momentos de mayor productividad para incrementar la eficiencia	3%
	Programar recompensas personales	
	Reservar tiempo diariamente para hacer ejercicio	
Hablar con uno mismo	Basarse en experiencias o en materiales que previamente han dado buenos resultados	3%
	Las horas se componen de minutos; utilícelos todos	
	Reserve tiempo para reflexiones personales	

CRITERIOS DE DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO

Estos cinco criterios fueron los más mencionados (además, con los mismos porcentajes) por los encuestados: familia, calidad de vida, contribuciones y responsabilidades profesionales, valores personales y el desarrollo de los demás. Aspectos clave de cada uno, incluidos:

- Familia: la necesidad de atender los asuntos, las relaciones y los compromisos familiares.
- Calidad de vida: la importancia de una vida equilibrada; la necesidad de una perspectiva holística; y la relevancia del desarrollo personal, el bienestar físico, la autonomía y las relaciones personales.
- Contribuciones y responsabilidades profesionales: la necesidad de cumplir los plazos, de progresar y desarrollarse profesionalmente, de adquirir antigüedad y ascensos, y de honrar papeles clave (por ejemplo, en comisiones, oficinas y puestos).
- Valores personales: determinar si la oportunidad concuerda con los valores y los objetivos vitales y si contribuye a hacer del mundo un lugar mejor, y cuánto; si ayudará a que uno se desarrolle como un ser humano decente y responsable; y si las actividades resultan realmente importantes para uno mismo o para los demás.
- Desarrollo de los demás: invertir el tiempo propio en hacer que el tiempo ajeno sea más productivo; determinar si otra persona podría hacer la tarea igual o mejor, y en caso afirmativo, dejar que sea él o ella quien la realice; apoyar a los demás; y mantenerles concentrados y responsables de producir resultados satisfactorios.

El hecho de que se les dé la misma importancia a estos cinco criterios sugiere que no se tratan de fenómenos aislados y que aplicamos los criterios de distribución del tiempo de manera

interactiva y dinámica para poner de manifiesto la importancia de (y la obligación que uno tiene para con) la familia, el trabajo, los compañeros, los valores personales y el deseo de una vida de calidad. A ese respecto, la vida sería más sencilla (quizá) si sólo hiciera falta prestar atención a un único criterio de distribución del tiempo. A la vez, sin embargo, es positivo que tengamos la oportunidad de tomar decisiones y de repartir el tiempo del que disponemos entre aquellas entidades, actividades y responsabilidades que nos importan. Por supuesto, los criterios de priorización serán distintos para cada persona y, comprensiblemente, también para la misma persona en distintos momentos. No obstante, lo que hay que tener en cuenta es que, para la mayoría de nosotros, el tiempo se distribuye en base a factores relacionados con la familia, el trabajo, los valores personales y el apoyo a los demás.

AFORISMOS SOBRE LA GESTIÓN DEL TIEMPO

El grupo de encuestados también nos proporcionó una lista de aforismos sobre gestión del tiempo muy útiles. Creemos que éstos le resultarán beneficiosos y efectivos, y que le darán qué pensar.

- Las horas se componen de minutos; utilícelos todos.
- Reserve tiempo para escribir; considérela una cita consigo mismo.
- Reserve tiempo para darse recompensas personales y para hacer ejercicio diariamente.
- Sea proactivo: anticipe los problemas que se puedan presentar, y haga planes para el futuro.
- Sírvasse de la tecnología para simplificar las tareas rutinarias y para mejorar la eficiencia y la eficacia personales.
- Redacte listas de prioridades y actualícelas diariamente.

- Aproveche los momentos de mayor productividad precisamente para eso; para producir.
- Haga las cosas bien a la primera, y así no tendrá que repetirlas.
- No redacte la lista tradicional de "cosas que hacer" basándose en hábitos y rutinas. La clave para conseguir tiempo para hacer las cosas importantes consiste en no malgastar tiempo en tareas y responsabilidades de las que debemos desprendernos; es decir, en conformar una lista de "cosas que no voy a hacer".
- Llegue temprano y con la cabeza despejada.
- Deshágase de todas las copias físicas que pueda y almacene el resto online. 72
- Busque siempre "2x1", "3x1", etc.; es decir, actividades que le permitan obtener beneficios múltiples o cubrir varias necesidades a la vez mediante un único esfuerzo.
- Intente siempre realizar la tarea más pequeña que produzca el mayor efecto.
- Invierta su tiempo en hacer más productivo el tiempo de los demás.
- Comience cada día con la tarea más importante, no con la más agradable.
- Determine hasta qué punto encajan las oportunidades con sus valores personales, con sus objetivos vitales y con el desarrollo de los demás.
- No revise su correo electrónico (prioridades ajenas) hasta que haya atendido sus propias prioridades.
- Reserve tiempo para usted mismo.

CAPÍTULO 12

ESTRATEGIAS Y CASOS HIPOTÉTICOS

*[...] y ahora comprendo mejor
qué problemas son importantes
y cuáles no lo son.
(Kandel, 2007)*

La gestión no consiste sólo en comprimir el tiempo. Más bien se trata casi exclusivamente de conocer las prioridades propias de utilización del tiempo y de aplicar estrategias efectivas de gestión. También consiste en comprender qué problemas de falta de tiempo son importantes, y cuáles no lo son. Por lo tanto, en vez de intentar comprimirlo, deberíamos centrarnos en maximizar el tiempo del que disponemos y en tomar buenas decisiones en cuanto a su distribución. Para conseguir tal objetivo es necesario seguir el mantra de este libro: prioridades y estrategias.

A lo largo de este breve libro hemos destacado la importancia de entender lo esencial que es el tiempo y lo fundamental que resultan las decisiones que tomamos. Esta comprensión se basa en cómo uno usa su tiempo y en cómo lo distribuye. Pero, como nos recuerda el proverbio japonés, "la visualización sin acción es una mera ilusión". Por este motivo, necesitamos implementar estrategias efectivas de gestión del tiempo, como las seis que describimos en los capítulos del 5 al

10: sea proactivo, hable consigo mismo, organícese, concéntrese, tome el control y recargue sus baterías.

Cada uno de nosotros aplica una o más de estas estrategias hasta cierto punto y con diversos grados de éxito. Para maximizar ese éxito, veamos los puntos clave destacados a lo largo del texto.

- Una gestión efectiva del tiempo implica comprender las prioridades propias y aplicar estrategias efectivas de gestión del tiempo.
- La gestión efectiva del tiempo comienza con la comprensión de cómo empleamos el tiempo, con la identificación de lo que nos roba nuestro tiempo y determinando las prioridades de distribución del tiempo propias.
- Las prioridades de distribución del tiempo reflejan tanto las perspectivas futuristas como las holísticas.
- Las estrategias efectivas de gestión del tiempo se basan en ser proactivo, en hablar con uno mismo, en organizarse, en concentrarse, en tomar el control y en recargar las baterías. En conclusión, la vida humana es en sí misma una constante inquietud con respecto al futuro. Todavía no hay acuerdo general, sin embargo, sobre si tendremos o no más o menos control sobre la demanda de tiempo y el uso que haremos de él en el futuro. Planteemos los dos casos siguientes (Robinson & Godbey, 2005):
- *En el futuro, tendremos un mayor control sobre nuestro uso del tiempo.* Habrá horarios de trabajo más flexibles y servicios que estén activos las 24 horas, lo cual nos permitirá personalizar a nuestro gusto el uso semanal del tiempo. Además, las tecnologías reducirán el tiempo que invertimos en realizar cualquier actividad. Asimismo, los trabajadores insistirán en obtener flexibilidad temporal y horarios partidos, habrá menos personas que tengan que

recorrer largas distancias en busca de servicios y bienes esenciales, los servicios estarán más personalizados, la tecnología (que operará en tiempo real) permitirá a la gente trabajar fuera del horario tradicional de nueve de la mañana a cinco de la tarde, el declive de las etapas estandarizadas de la vida se traducirán en una ampliación del concepto de jubilación, y las diferencias en la percepción de la escasez del tiempo harán destacar la "pobreza de tiempo" como un problema social legítimo.

- *En el futuro, tendremos menos control sobre nuestro uso del tiempo.* Algunos de los factores que contribuirán a que aumente el estrés en el futuro serán el envejecimiento de la población (que requerirá asistencia por parte de la población activa), el terrorismo y los retrasos relacionados con la seguridad en los servicios públicos, el atasco de los transportes y la sobrecarga sensorial.

Además, todavía no se sabe cómo afectará la tecnología al uso y a la gestión del tiempo. Por ejemplo, en su libro *The Singularity is Near: When Humans Transcend Biology* (La singularidad está cerca: cuando los humanos trasciendan la biología), publicado en 2005, Ray Kurzweil habla de un futuro en el que la velocidad del cambio tecnológico será tan rápida y llegará tan lejos que la existencia humana se verá afectada de manera irreversible. De acuerdo con Kurzweil, combinaremos nuestro poder cerebral (el conocimiento, las habilidades y las particularidades que nos hacen humanos) con nuestro poder tecnológico para pensar, razonar, comunicarnos y crear de maneras que apenas podemos imaginar hoy en día. Esta fusión entre máquina y hombre, junto con la repentina explosión de inteligencia de las máquinas y la rápida innovación en el campo de la investigación genética y en la nanotecnología resultará en un mundo en el que no se distinguirá lo biológico de lo mecánico, o lo físico de la realidad virtual. No obstante, uno

debería preguntarse: "este movimiento hacia la 'singularidad', ¿nos dará más tiempo?".

Tanto si se da uno de los casos como si se da el otro, lo que es seguro es que seguiremos intentando decidir cómo distribuir los 1440 minutos de un día y las 168 horas de una semana. La decisión es fundamentalmente nuestra. Teniendo esto en cuenta, seguirá resultando importante comprender las prioridades de distribución del tiempo propias y aplicar estrategias efectivas de gestión del tiempo que nos permitan disponer de tiempo suficiente para realizar aquellas actividades que valoramos... asumiendo que conocemos nuestras prioridades y que invertimos nuestro tiempo adecuadamente.

Referencias/Fuentes usadas

- Atkinson, R. C., & Shiffrin, R. M. (1968). Human memory: A proposed system and its control process. In K. W. Spence and J. T. Spence (Eds.), *The psychology of learning and motivation* (pp. 120-149). New York: Academic Press
- Atkinson, R. C., & Shiffrin, R. M. (1971). The control of short term memory. *Scientific American*, *225*, 82-90
- Aspinwall, L. G., Richter, L., & Hoffman, R. R. III. (2001). Understanding how optimism works: An examination of optimists' adaptive moderation of belief and behavior. In E. C. Chang (Ed.), *Optimism and pessimism: Implications for theory, research, and practice* (pp. 95-124). Washington, DC: American Psychological Association
- Bell, W. (2004, Sept.-Oct.). Humanity's common values seeking a positive future. *The Futurist*, 30-41
- Berra, Y. (1998). *The Yogi book: I really didn't say everything said*. New York: Workman
- Bureau of Labor Statistics (2005). *American time use survey: Changing rhythms of American family life*. (Edited by S. Bianchi, J. P. Robinson, and M. A. Millie). Washington, DC: Author
- Cetron, M. J., & Davies, O. (2005, March-April). Trends shaping the future: Technological, workplace, management, and institutional trends. *The Futurist*, 30-43
- Covey, S. R. (2004). *The 8th habit: From effectiveness to greatness*. New York: Free Press (a Division of Simon & Schuster, Inc.)
- Deci, E., & Ryan, R. (1994). Promoting self-determined education *Scandinavian Journal of Educational Research*, *38*, 3-14
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges of the 21st century*. New York: Harper Business
- Dylan, B. (2004). *Chronicles: Volume one*. New York: Simon & Schuster

- Eckersley, R. (2004, Sept.-Oct.). A new world view struggles to emerge. *The Futurist*, 20-24
- Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Giroux. *The Futurist* (2006, November-December). Outlook 2007. Pages 29-40
- Geary, J. (2005). *The world is a phrase: A brief history of the aphorism*. New York: Bloomsbury
- Gladwell, M. (2005). *Blink: The power of thinking without thinking*. New York: Little, Brown & Co
- Gleick, J. (2000). *Faster: The acceleration of just about everything*. New York: Vintage Books
- Gross, J. (1987). *The Oxford book of aphorisms*. London: Oxford University Press
- Hallowell, E. (2006). *Crazybusy: Overstretched, overbooked and about to snap—strategies for coping in a world gone ADD*. New York: Ballantine Books
- Heath, C., & Heath, D. (2007). *Made to stick: Why some ideas survive and others die*. New York: Random House
- Kandel, E. (2007, February 17). Parts of the brain seem to get better with age. *The San Diego Union Tribune* (A.1)
- Kirn, S. (2007, November). The autumn of the multitaskers. *The Atlantic*, 66- 80
- Kurzweil, R. (2005). *The singularity is near: When humans transcend biology*. New York: Viking
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2001). Burnout and health. In A. Baum, T. A. Revenson, and J. E. Singer (Eds.), *Handbook of health psychology* (pp 415-426). Mahwah, NJ: Erlbaum
- Lippa, R. A. (1994). *Introduction to social psychology*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole
- Lombardo, R. (2006, January-February). Thinking ahead: The value of future consciousness. *The Futurist*, 45-50
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. Jr. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90

- McCrae, R. R., & Costa, P. T. Jr. (1999). A five factor theory of personality. In L. S. Pervin and O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: theory and research* (pp. 150-172). New York: Guilford
- Petty, R. E., Wegener, D. T., & Fabrigar, L. R. (1997). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, *48*, 609-647
- Petty, R. E., & Wegener, D. T. (1998). Attitude change: Multiple roles for persuasion variables. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, and G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (pp. 50-75). New York: McGraw-Hill
- Robinson, J., & Godbey, G. (1999). *Time for life*. Philadelphia, PA: Penn State Press
- Robinson, J., & Godbey, G. (2005, September-October). Time in our hands. *The Futurist*, 22-32
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*, 1069-1081
- Samson, R. W. (2005, November-December). Hyperjobs: The new higherlevel work and how to grow into it. *The Futurist*, pp. 41-46
- Schwartz, B. (2004). *The paradox of choice: Why more is less*. NY: Harpers Business. (Ecco)
- Snyder, D. P. (2004, July-August). Five meta-trends changing the world. *The Futurist*, 22-27
- Thoreau, H. D. (1960). *Walden and civil disobedience*. NY: New American Library
- Updike, J. (1997). *Nature refuses to rest*. New York: Knopf
- Ury, W. (2006). *The power of a positive no: How to say no and still get to yes*. New York: Viking
- Weiten, W. (2004). *Psychology: Themes and variations*. Belmont, CA: Wadsworth/ Thompson Learning
- Willis, T. A., & Fegan, M. (2001). Social networks and social support. In A. Baum, T. A. Revenson, and J. E. Singer (Eds.), *Handbook of health psychology* (pp. 209-234). Mahwah, NJ: Erlbaum.

AGRADECIMIENTOS

Queremos dar las gracias personalmente a cada uno de los colegas que se mencionan más abajo, los cuales compartieron con nosotros las tres estrategias de gestión del tiempo y las tres prioridades de distribución del tiempo que más utilizan. Andrea Aznar, Giulia Balboni, Val Bradley, Roy Brown, Diego Castañón, Maggie Chu, Doreen Croser, Bob Cummins, Jim Gardner, Rob Horner, Ken Keith, Bill Kiernan, Ruth Luckasson, Trevor Parmenter, Barb Ross, Vince Scott, Marti Snell, Roger Stancliffe, Jack Stark, John Stern, yvette Taylor, Jim Thompson, Ann Turnbull, Geert Van Hove, Patricia Noonan-Walsh, y Jiancheng Xu.