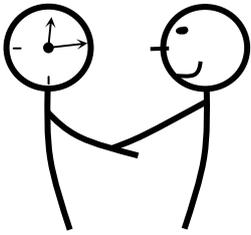




CONTENIDO

	Pág.
El Tiempo y Tú	2
Ladrones del Tiempo	3
1 Involucrado en Demasiadas Cosas	4
2 Demasiados Papeles (Reales y Virtuales)	10
3 Tiempo en el Teléfono	16
4 Comunicación Poco Eficaz	19
5 Interrupciones y Dificultad para Decir 'No'	24
6 Gestión 'Crisis'	28
7 Demasiada Lectura	31
8 Delegar Poco Eficazmente	33
9 Reuniones Poco Eficaces	35
Reglas de Oro	39



¿Cuáles son los principios de la gestión eficaz del tiempo?

El Tiempo y Tú

Aunque no puedes **controlar** el tiempo, puedes **controlar la manera** en que eliges emplearlo.

Hay que **invertir** tiempo para **ahorrar** tiempo. Tu eficacia y la de tu organización depende de cómo empleas tu tiempo. No es fácil cambiar hábitos – hay que comprometerse.

Recuerda la ley de Parkinson: *el trabajo se extiende para llenar el tiempo disponible para su ejecución.*

Emplear tiempo en hacer bien el trabajo es **eficiencia**.

Emplear el tiempo en hacer el trabajo correcto es **eficacia**.

Estamos condicionados por nuestros objetivos, las expectativas de los demás etc. Tenemos que discriminar y organizar, utilizando técnicas, métodos y habilidades para **hacer bien lo que deberíamos hacer** e incluso reducir el tiempo empleado.

¿Y por qué no lo hacemos?

Todos estamos afectados por los ladrones del tiempo: *roban nuestro tiempo, utilizan mas tiempo de lo necesario, nos empujan a emplear tiempo en otras cosas.*

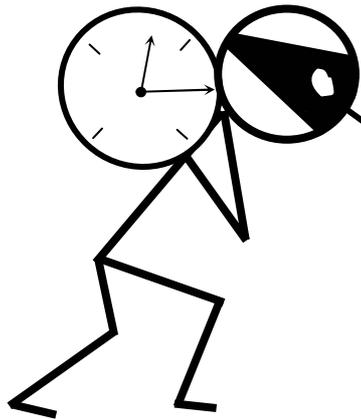
Hay ladrones del tiempo generados interna y externamente, de cuatro grandes fuentes: el **entorno**, la falta de **estrategia**, de **habilidades** y de **métodos**. La mayoría de ellos son auto-generados aunque se pueden **controlar**. En otros se pueden **influir** para minimizar sus efectos.

La clave de la eficaz organización y administración del tiempo es:

Identificar los ladrones del tiempo y tomar acciones para minimizar o eliminarlos, adoptando hábitos personales de trabajo que den mayor satisfacción personal y calidad.



LADRONES DEL TIEMPO





¿Cuáles son las causas y qué soluciones hay?

1 Involucrado en Demasiadas Cosas

No tengo sistema o criterios.

Utiliza las ideas a continuación.

Falta de tiempo para planificar.

Empieza a invertir tiempo en ello – lo ahorrarás más tarde.

No tengo una descripción de mis funciones o una idea clara de mi trabajo. Prioridades no claras.

Clarifica el asunto con tu Responsable. ¿Para qué estás ahí?

Falta de disciplina a la hora de priorizar.

Establece tus Áreas de Resultados Clave. Utiliza las ayudas que tienes para planificar (pe. la agenda).

“Prefiero hacer que pensar.”

Necesitamos planificar los cuándo, los qué etc. Necesitamos reflexionar las cosas – hazlo. Intenta una nueva idea para la mejor administración del tiempo cada mes.

Miedo de los errores de las personas a mi cargo.

Mantén una visión global de lo que es importante. Conoce tus Áreas de Resultado Clave. Delega.

“Yo lo puedo hacer mejor.”

Ten confianza en tus colaboradores. Delega.

Deseo de ser importante e involucrado en todo.

Se selectivo/a. Usa tu tiempo y energía de manera sabia.

Previsiones de fechas / horas no realistas.

Planifica más. Reconoce que la mayoría de las cosas tardan más de lo que piensas. Discute las previsiones con las personas implicadas.



Presión agobiante y demasiados papeles.

No quiere decir que eres eficaz. Prioriza. Se selectivo. Desarrolla sistemas de cómo tratar papeles. Desarrolla sistemas para reducir el tiempo de preparación y redacción de informes etc. Desarrolla técnicas de lectura eficaz y rápida.

Dar la impresión a las personas de estar ocupado.

Pregúntate por qué sientes la necesidad de hacerlo.

“Olvido las cosas.”

Escribe, usa la agenda, haz listas, desarrolla la memoria.

Indecisión / Posponer las tareas.

Probablemente el 80% de los asuntos que te llegan podrías resolverlos inmediatamente.

Posponer lo desagradable.

Haz lo que no te guste primero: Desgraciadamente la tarea no se hace sola; divídela en pequeñas partes (pero no demasiadas).

Falta de dirección en el trabajo.

Conoce tus áreas de resultados clave y di ‘No’ a lo que no consideres importante.

Responder a lo urgente posponiendo lo importante.

Piensa cuál es tu verdadero trabajo. Delega. Concéntrate solamente en los problemas que puedas resolver.

No hacer un seguimiento.

Utiliza la agenda como mecanismo de control.

No puedo decir “No.”

¡Aprende!



¿Cómo
podemos
ganar a este
ladrón del tiempo?

¿Qué significa
'planificar'?

Gran parte del problema estriba en la falta de planificación y una aplicación de conceptos básicos como priorizar según importancia y urgencia.

Antes de planificar, ten en cuenta la influencia de tus biorritmos en tu rendimiento. Además, ¿dónde están tus oportunidades de mejora? Si tienes muchas actividades iniciadas por ti y controladas por ti, ¿dónde está el problema?

Planificamos para poner orden y estructura en nuestras vidas.

Es mucho más fácil ir de A a B si planificamos la ruta usando un mapa.

Te ayudará a contestar las siguientes preguntas:

¿Qué hay que hacer?

¿Cuándo hay que hacerlo?

¿Cómo hay que hacerlo?

¿Quién lo va a hacer?

Una buena planificación supone:

Establecer objetivos SMART.

Asignar prioridades.

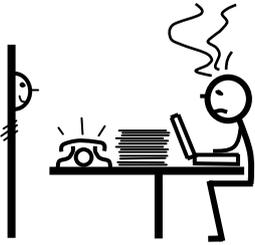
Decidir quién lo va a hacer y para cuándo.

Marcar los pasos a seguir.

Decidir las fechas para la consecución de los objetivos.

Considerar algunos problemas que puedan surgir.

Especificar maneras de medir y revisar el progreso.



¿Cómo planificar?

Primero ten claro cuál es tu trabajo. Hazte estas preguntas:

¿Cuál es el propósito de mi trabajo? (Escríbelo en una frase)

¿Qué se espera de mí?

¿Dónde y cómo está relacionado mi trabajo con otros?

¿Cuáles son las áreas de resultados clave en mi trabajo?

¿Cuáles son los objetivos?

Si no puedes contestarlas, define con tu Responsable, por lo menos, el propósito, las Áreas de Resultado Clave y los objetivos.

Ejemplo:

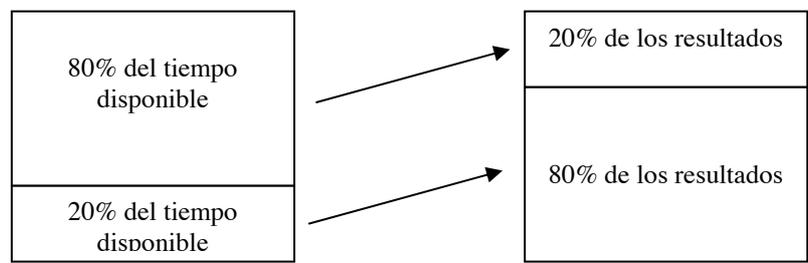
Propósito	Ganar dinero desarrollando el negocio actual y nuevo dentro de la región			
Áreas Clave	Clientes nuevos	Clientes actuales	Establecer y lograr objetivos	Reclutar y formar
Objetivos	Investigación	Visitas a clientes	Objetivos de venta	Internamente
	Contacto con clientes	Vigilar negocio	Objetivos financieros	Externamente
	Visitas a clientes	Mantener archivos de clientes	Vigilar rendimiento	Recién incorporados



Recuerda además:

*El 20% de lo que haces produce el 80% de los resultados.
El 80% de tu tiempo se emplea en ser solamente un 20% efectivo.*

Selecciona 3 o 4 objetivos que te darán un alto beneficio y concentra tus esfuerzos en ellos.



Es crítico trabajar según objetivos (del trabajo en sí, objetivos anuales, mensuales, semanales y diarios). De esta manera puedes lograr metas y evitarás simplemente realizar actividades.

¿Qué hacer después?

Fijar prioridades. Ten muy clara la **distinción** entre lo importante y lo urgente.

Trabajos urgentes:

*No siempre tienen el mayor beneficio.
Reciben prioridad sobre trabajos importantes.
A veces no son planificados.*

Trabajos importantes:

Son los que te ayudan a cumplir tu propósito global.



Utiliza lo siguiente para organizar tu día:



¿Cómo organizarte en el día a día?

Planifica en este orden **B, A, C, D** teniendo en cuenta la carga de trabajo y tus biorritmos. Decide cuanto tiempo debe ser dedicado a cada tarea. Haz una lista y revísala de vez en cuando para ver como vas.

Se realista. Recuerda que el 40% de tu día se compone de imprevistos.

Agrupar actividades que tengan alguna relación para concentrar tu esfuerzo.

Antes de hacer cada tarea pregúntate “¿Por qué yo; no lo podría hacer otra persona?”



2 Demasiados Papeles (Reales y Virtuales)

¿Cuáles son las causas y qué soluciones hay?

No tengo sistema para tratar los papeles (físicos o por ordenador) que me llegan ni para reducir mi propio papeleo. *Usa las técnicas específicas que hay a continuación.*

Mala comunicación.

¿Qué método de comunicación es el mejor y el que ocupa menos tiempo a corto y medio plazo?

Gestión administrativa poco eficaz.

¿Tienes procedimientos? ¿Los has revisado? ¿Estás siendo eficaz? ¿El sistema te controla a ti o viceversa?

Mala organización.

Usa formatos y procedimientos pre-establecidos para tu comunicación escrita.

¿Cuáles son los problemas?

Utilizamos alrededor de 45 minutos al día buscando cosas en, y alrededor de, nuestras mesas, y en los sistemas de archivo: hay muchas búsquedas cortas en montones de papel encima de la mesa y unas búsquedas largas para aquellos papeles que hemos puesto en algún sitio pero ¡...!

Acumular papeles significa invitar a la dilatación: es fácil hacer lo que te gusta y no lo que deberías hacer.

Además, aunque puede haber un flujo alto de papeles que entran, la acumulación de papeles es un resultado de habilidades poco eficaces de tratamiento de los mismos.

Los que trabajan en entornos con mesas llenas de papeles son menos productivos que los que trabajan en un solo proyecto a la vez. Si trabajas así, significa que muchos asuntos que tenían que haber sido despachados recibirán tu atención. Además, habrá documentos importantes debajo de otros de menor importancia.



La mesa desordenada: ¿Cuáles son los mitos?

“*Se dónde está todo*”

El sentido común dice que cuántos mas papeles tienes encima de la mesa, más tiempo vas a gastar buscando las cosas.

“*Pero soy una persona creativa*”

¿Dónde se te ocurren tus mejores ideas? Probablemente fuera de el desorden de la mesa ... ¡en la ducha, en ... !

“*Necesito mantenerlo encima de la mesa para recordar que lo tengo que hacer*”

Una mesa desordenada se compone de distintos trozos de papel, sobre distintos temas, en distintos sitios, puestos en distintos momentos, requiriendo distintas acciones en distintos momentos en el futuro. Las posibilidades de que aparezca lo que quieres en el momento adecuado son remotas.

“*Es solo una diferencia de personalidad*”

Si, hay personas que son patológicamente ordenadas y otras que parecen estar rodeadas por el desorden. Pero el hecho es que una mesa desordenada impide que hagas tu trabajo bien.

¿Qué pasa con las mesas desordenadas?

La decisión sobre qué hacer raramente se basa en qué asunto va a dar el mayor beneficio. Es más probable que sea así:

Tratamiento arriba-abajo - está bien si tu asunto Prioridad Al está encima del montón pero invariablemente está abajo del todo.

Presión de los demás - las personas alrededor suelen recibir tu atención. Una compañera con un fax “urgente” dictará lo que haces durante la siguiente hora – como sabemos, lo urgente no es siempre importante.

Distracciones - tu intención es atacar los asuntos más importantes pero si tu mesa está llena de papeles sin tocar emplearás mucho tiempo tratando distracciones no deseadas.

Dilatar - a menudo, inconscientemente, tratarás lo que más te gusta en vez de lo que sea de mayor beneficio.



¿Qué se puede hacer?

Dos cosas:

1º: Reduce la cantidad de papel que llega a tu mesa:

Deshazte del hábito de “Déjalo conmigo – luego lo hago” y de “Mándame información” / “Escribe un informe”. Confía en tus colaboradores/as – reducirás la cantidad de papel que te llega.

2º: Maneja mejor el papel que llega:

La clave está en hacer algo sobre ello lo antes posible.

Hay cuatro cosas que puedes hacer: **actuar sobre ello, pasarlo, archivarlo o tirarlo.**

1. Actuar

Dos categorías:

1ª: **Hazlo ahora:** fácil – ¡toca el papel solo una vez!

2ª: **Hazlo más tarde:** más difícil – pe. una carta que tienes que contestar pero para poder hacerlo necesitas hablar con alguien que volverá de un viaje dentro de unos días. Entonces:

- 1) *Decide cuándo vas a hacerlo.*
- 2) *Escribe una nota en tu agenda.*
- 3) *Pon los papeles en un archivo (guardados en un cajón u otro sitio asequible):*

‘Acción: Correspondencia’

‘Acción: Reuniones’

‘Acción: Proyectos’

‘Acción: Lectura’.



2. Pasar

Delega y da instrucciones claras (sino, ¡la mesa de tu colaborador/a estará desordenada!).

3. Archivar

¡Tendrás pocos problemas aquí si tu sistema es bueno!

4. Tirar

Los estudios dicen que el 85% de los documentos archivados no se consultan nunca.

¿Por qué no celebrar el
Día de ‘Limpia Tu
Mesa’?

Invierte 3 horas en realizar el siguiente Plan de Acción que es igualmente aplicable a trabajos basados casi exclusivamente en el ordenador:

1. Tirar archivos obsoletos: clientes antiguos, proyectos muertos etc.

2. Iniciar archivos de ‘Acción’: cuatro – Correspondencia, Reuniones, Proyectos y Lectura.

3. Clasificar los archivos que quedan: repasa cada archivo y divide los contenidos en cuatro categorías – Actuar, Pasar, Tirar y Re-archivar y:

(1) Decide cuando vas a hacer la tarea.

(2) Escribe una nota en tu agenda.

(3) Pon el documento en su archivo correspondiente.

(4) Pasa los documentos ‘Pasar’ a las personas indicadas y, si es necesario, escribe una nota en tu agenda respecto a la fecha límite para la terminación del trabajo delegado.

4. Diseñar un sistema eficaz de clasificación: para permitir la recuperación rápida de información: una combinación de criterios – tema, orden alfabético, fecha, color, numéricamente y frecuencia de uso.



5. Reorganizar los archivos mal clasificados: si tienes dificultad, comprueba tu sistema diseñado en el Paso 4.

6. Clasificar los documentos en la mesa: repasa cada documento y decide si Actuar, Pasar, Archivar o Tirar.

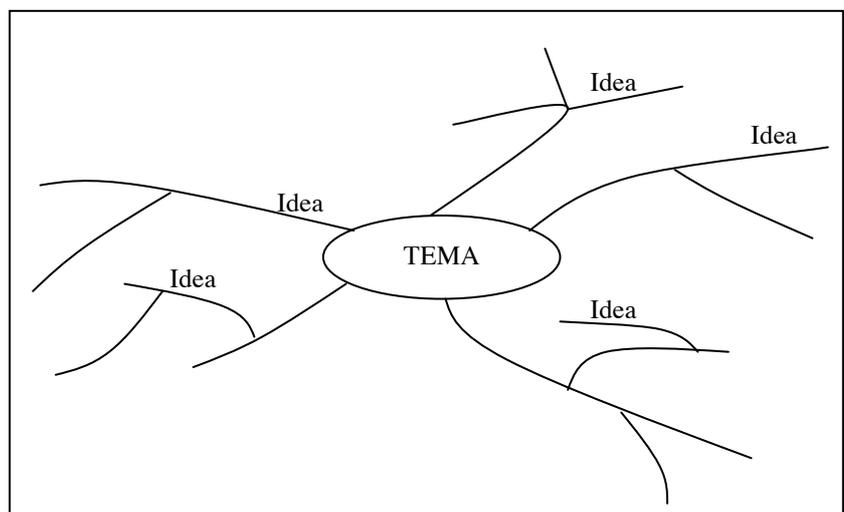
Para la categoría Actuar:

- (1) *Decide cuando vas a hacer la tarea.*
- (2) *Escribe una nota en tu agenda.*
- (3) *Pon el documento en su archivo correspondiente.*
- (4) *Pasa los documentos 'Pasar' a las personas indicadas y, si es necesario, escribe una nota en tu agenda respecto a la fecha límite para la terminación del trabajo delegado.*

7. Todo lo demás: pon en su sitio libros, revistas, lápices etc. Decide si el uso de sistemas múltiples de planificación (agendas, agendas electrónicas, agendas de bolsillo, notas *post-it* etc.) no serían mejor sustituidos por un solo sistema. ¡Nombra tu despacho una zona 'Libre de desorden'!

¿Qué son mapas mentales?

Maneras de recoger pensamientos e ideas, en forma diagramática, sobre un tema, sin restricciones, para ahorrar tiempo





¿Para qué usarlos?

Para preparar presentaciones, propuestas, informes, cartas etc.

Tomar notas en conferencias, seminarios etc.

Resumir libros, artículos etc.

Establecer prioridades.

¿Cuáles son sus ventajas sobre hacer listas tradicionales?

Reduce considerablemente el tiempo empleado.

Idea principal más definida.

Se cree algo según la manera natural de funcionamiento del cerebro.

Se añade con facilidad nueva información.

Se ven mucho mejor las conexiones entre las ideas.

Se visualiza una gran cantidad de información.

Facilitan la memorización, sobre todo si se utilizan colores y símbolos.

Permite ver correlaciones complejas.

No hace falta borrar ni tirar la hoja si cometemos un error.



3 Tiempo en el Teléfono

¿Cuánto tiempo
inviertes / gastas?

El tiempo se acumula. Si un 5% de tu día lo pasas en el teléfono supondría:

3 segundos cada minuto.
3 minutos cada hora.
20 minutos al día.
Casi 2 horas a la semana.
Más de un día al mes.
14 días al año.

¿Cuáles son sus
ventajas e
inconvenientes?



- ◆ Buen medio
- ◆ Más personal
- ◆ *Feedback* inmediato
- ◆ Puede ser más económico



- ◆ Ausencia de los aspectos no-verbales de la comunicación
- ◆ Receptor a veces no preparado
- ◆ Puede : consumir tiempo / ser costoso
- ◆ Puede : ¡ interrumpir !

¿Cómo reducir costes?

Si piden que esperes, pregunta durante cuanto tiempo.

Utiliza el correo electrónico - ¡aunque no abuses de ello!

Piensa antes de la llamada qué vas a decir y hazlo directamente (di que se trata de una llamada breve y ¡no hables del tiempo!)

Si tienes varias llamadas no urgentes que hacer, hazlas antes de comer o hacia el final del día, cuando las personas son más conscientes de su propio tiempo.



¿Cómo desarrollar buenas técnicas de uso?

Analiza tu uso del teléfono.

Adopta una postura erguida (incluso ponte de pie: comunica a uno mismo un sentido de “*Mi tiempo es importante*”).

Identifícate y tu sitio (esta práctica ahorra el “*¿Puedo hablar con ...?*”).

Cuida tus modales (no hablar con otros, comer, beber, tener bolígrafos en la boca...) ;Considera la percepción que se lleva tu interlocutor de ti y de tu compañía!

Utiliza tu voz para añadir sentido a través del tono, énfasis, inflexión etc.

No tengas miedo a decir a las personas que tienen un tiempo limitado y ... ¡cíñete a ello!

Responde rápidamente.

Toma notas.

¿Cómo hacer llamadas?

Prepara:

Qué quieres, qué vas a decir, cómo lo vas a decir y los medios que vas a utilizar (información, papel, lápiz, ...)

A la hora de persuadir, si tienes un caso fuerte, usa el teléfono: minimiza la emoción y maximiza la objetividad. Evita el teléfono si tienes un caso débil

Desarrolla una actitud positiva (¡un ‘más’ en la frente!).

Pregúntate: “*¿Es necesario que llame?*” / “*¿Puede hacerse de otra manera?*” (¿correo electrónico, por ejemplo?).

Mientras esperas, prepara tu mensaje. (¿Contestador?)



¿Qué se puede hacer con las llamadas entrantes?

Forma a tus colaboradores y secretario/a sobre cómo recibir llamadas (tener un sistema da una buena imagen):

Con quién no quieres hablar.

Quiénes son las personas importantes.

Con quién necesitas hablar inmediatamente.

Qué preguntas hacer, qué información obtener, etc.

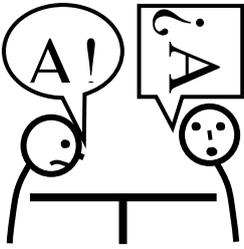
Diles a las personas que llamen a determinadas horas.

Si devuelves una llamada y la persona no está:

Pregunta a la persona que coja el teléfono cuál era el motivo de la llamada original.

No te sientas obligado a devolver la llamada si la persona nunca está.

Ten un bloc de notas y/o agenda u organizador personal siempre a mano.



¿Cuáles son las causas
y qué soluciones hay?

4 Comunicación Poco Eficaz

Poco conocimiento de las necesidades de información de los demás.

Pregunta más.

El canal de comunicación equivocado.

Acuerda el método, p.e. reuniones, teléfono, etc.

Mal momento.

Ponte en el lugar del otro.

Malentendidos, conflicto.

¿Se pueden mejorar tus habilidades de comunicación?

Falta de apreciación de las expectativas de cada implicado.

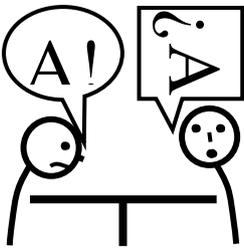
Establece las expectativas y planes de acción para reducir las diferencias percibidas entre el rendimiento deseado y el rendimiento actual.

Prioridades que entran en conflicto.

Idem.

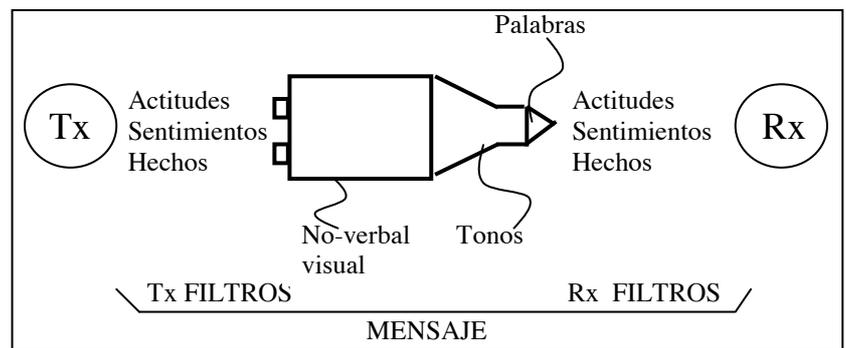
Definición poco clara de los roles de cada uno de los implicados.

Negocia los roles.



¿Cómo es la comunicación entre las personas?

La comunicación consta de lo no-verbal, lo verbal y los tonos transmitidos y recibidos a través de unos filtros, lo que significa que existen unas posibilidades de distorsión del mensaje.

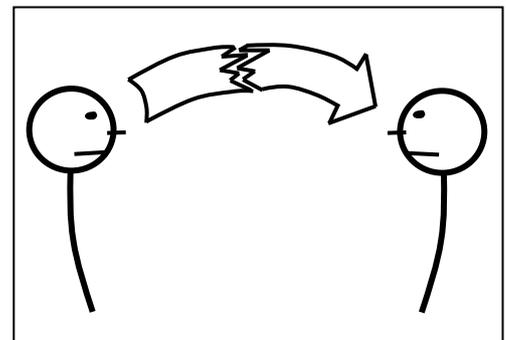


Recuerda que en la comunicación **verbal** hay varios niveles de sentido: lo que el/la que habla piensa que se está comunicando; la definición de diccionario; lo que el/la que escucha piensa que se está diciendo.

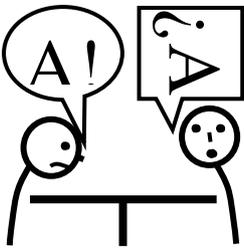
Esto, asociado con todos los posibles obstáculos a la comunicación proveniente de aspectos **no-verbales** (ej: acento, volumen, tono etc.), y el **lenguaje corporal** (contacto visual, gestos, postura, apariencia, proximidad etc.), puede causar una ruptura total en la comunicación.

Además, entre lo que:

*Pienso
Quiero decir
Creo que digo
Digo
Quieres oír
Oyes
Crees comprender
Quieres comprender
Comprendes*



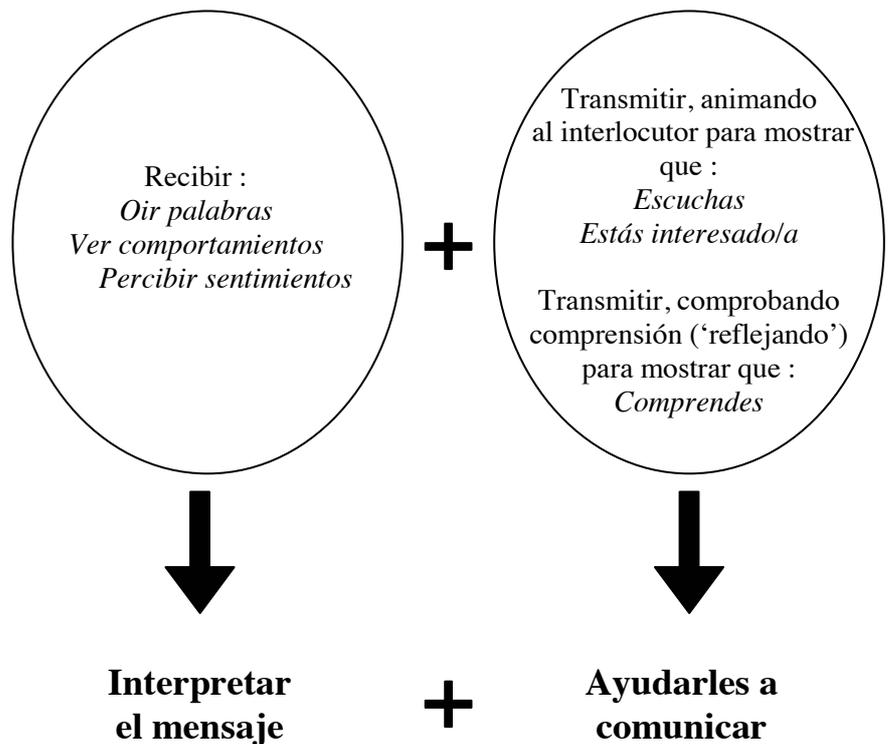
hay varias posibilidades de no entendernos.

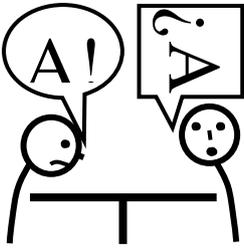


¿Qué es no escuchar?



¿Qué es escuchar?





¿Por qué es tan importante?

La investigación dice que pasamos el 80 % de nuestro día comunicando, casi la mitad en escuchar.

	Escuchar	Hablar	Leer	Escribir
Orden en que aprendemos como niños	1	2	3	4
Uso como adultos (%)	45%	30%	16%	9%
Orden en que nos enseñan	4	3	2	1

¿Por qué es difícil escuchar?

No nos han entrenado.

No prestamos atención al interlocutor.

Pensamos mas rápido de lo que hablamos y las distracciones externas no ayudan.

Hacemos suposiciones, interpretaciones y juicios.

Queremos hablar, lo que nos hace interrumpir; planificamos y ensayamos nuestra respuesta.

Tenemos otro punto de vista lo cual hace que los hechos son difíciles si entran en conflicto con una idea preconcebida.

No hay tiempo para absorber el mensaje.

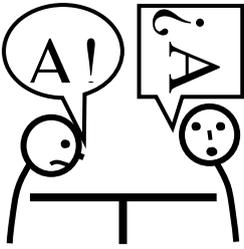
Oír lo que esperamos oír en vez de el mensaje real.

Distintas culturas, experiencias etc.

Lenguaje inapropiado (jerga).

Falta de coherencia entre palabras y comportamiento.

“Lo he oído todo esto antes” – desconectarse.



¿Cómo escuchar?

"La comunicación no significa 'hablar'. Significa escuchar primero y luego, quizás, hablar. El único buen comunicador es un buen escuchador." (Youngblood)

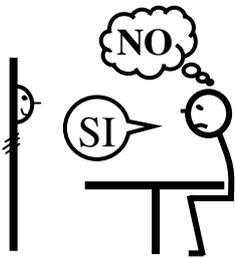
Reconoce que escuchar requiere esfuerzo y una habilidad en la cual la mayoría de las personas no son expertos. Entonces :

*Toma notas (prueba 'mapas mentales' : ayudan a la retención).
Lucha contra la tendencia a soñar.
Escucha con las orejas, ojos, corazón; así lograrás empatizar con tu interlocutor.
Controla las emociones – si no, te impedirán escuchar eficazmente.
Evita las distracciones.
Da señales de recepción, pide clarificación si no entiendes.
Utiliza preguntas abiertas (qué, cómo, por qué etc.): nos darán información; las preguntas cerradas (buscando la respuesta 'sí' o 'no') confirman cosas.*

¿Cómo ayudarles a escuchar mejor?

Se trata de:

*Indicar el comportamiento que vas a utilizar (ej: "Déjame hacerte una pregunta.")
Estructurar la cantidad de información que el interlocutor tiene que absorber (ej: "Hay tres áreas que me gustaría tratar....")
Variar ritmo, postura, modulación ...
Utilizar preguntas retóricas (ej: "Qué significa ...? Significa que...")
Vender los beneficios para el interlocutor de lo que vas a decir (ej: "Esto significa que tú puedes ...") porque a veces no son tan obvios.
Resaltar la importancia de lo que dices (ej: "Es importante que sepas esto porque ...").
Resumir a menudo.
Evitar palabras 'rojas' como "problema", "disputa", "debes" etc. y usar palabras 'azules' que no irritan tanto.
Rebatir las ideas con el ++++ (mandarás señales que estas 'construyendo' y no 'destruyendo')*



¿Cuáles son las causas y qué soluciones hay?

5 Interrupciones y Dificultad para Decir 'No'

No tengo ninguna fórmula para tratar visitas inesperadas.
Insiste en establecer citas. Se asertivo.

Mi puerta está siempre abierta.
Establece un tiempo 'No Molestar'.

Interrupciones frecuentes de mis colaboradores/as y otros colegas.
Si resuelves sus problemas, siempre vendrán. Establece en qué situaciones pueden interrumpirte.

Incapacidad de terminar visitas.
Ve a sus despachos. Mantente en pie. Di cosas como "Para terminar ..", "Antes de que me vaya ...". Fija límites para las visitas.

Un deseo de ayudar y complacer a los demás.
Decir 'Si' todo el tiempo significa que los demás podrían aprovecharse de ti.

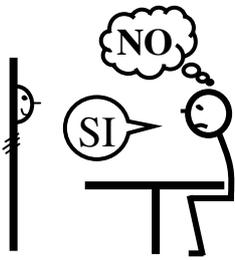
Necesidad de sentirse importante e involucrado/a en todo.
Concéntrate en los aspectos importantes de tu trabajo.

Miedo a causar ofensa.
Aprende a decir 'No' sin ofender. Se asertivo. Ofrece una alternativa.

No se como decir 'No'.
Entrénate.

Ambición/deseo de estar ocupado
Es posible que estés ocupado, pero ¿estás logrando lo que se supone que debes lograr? Prioriza y céntrate en objetivos, resultados y tareas importantes.

Los demás suponen sencillamente que vas a decir 'Si' - siempre lo harán si no empiezas a decir 'No'.



¿Qué más se puede hacer?

Responsable: a veces tu trabajo existe para apoyarle; tienen el poder en lo que respecta a las prioridades – *mantén reuniones regularmente y establece prioridades; si quieren un informe diles el tiempo que puede tardar.*

Colaboradores/as: cuanto más accesible eres, más pueden abusar - *diles la hora que estas disponible; marca limites de tiempo de estar con ellos; aprende a controlar algunas excepciones; prepara encuentros con colaboradores/as y pide que ellos/as hagan lo mismo; toma notas y consérvalas; trata varios asuntos a la vez; ve al grano y haz que ello/as hagan lo mismo.*

Colegas - *se sincero/a... si estas ocupado, díselo; sugiere otra hora o alternativa para reuniros; ponte de pie; retira el contacto visual.*

Clientes: obviamente no los puedes ignorar - *comprueba si eres la persona correcta para ayudarles; concierta día y hora de comenzar y terminar.*

Teléfono – *utiliza las técnicas.*

¿Qué es la asertividad y en qué consiste?

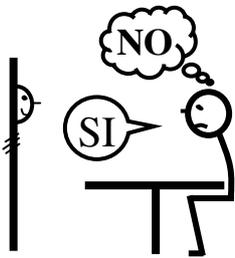
Decir la palabra oportuna, en el momento oportuno, de la manera oportuna.

Definición clásica (Jakubowski 1973):

El comportamiento asertivo es la autoexpresión a través de la cuál uno reivindica sus derechos humanos básicos sin violar los derechos de los demás.

Estriba en recordar que:

*Las personas nos tratan como 'pedimos' que nos traten
Si seguimos comportándonos como siempre lo hemos hecho, las personas nos tratarán como siempre lo han hecho.*



El comportamiento asertivo se aprende. Se basa en la premisa de pensar sobre uno mismo y sobre los demás como iguales, en términos de habilidades y status : “*Tú puedes hacer cosas que yo no puedo y yo puedo hacer cosas que tú no puedes.*”

Es la resolución de problemas mediante la aplicación de técnicas y la cultivación de una actitud positiva para influir en la autoestima y el entorno (que a su vez influirá en la autoestima).

Es comportamiento pro-activo. Busca soluciones *ganar:ganar*. Corresponde a la actitud psicológica de “*yo estoy bien, tú estás bien*”.

Si queremos ser asertivos/as necesitamos:

Decidir lo que queremos y lo que es justo.

Pedirlo claro y específicamente.

Apoyar lo que decimos por cómo lo decimos (comunicación no-verbal).

No ser manipulado/a o desviado/a del tema.

Mantener la calma.

Expresar nuestros sentimientos claramente.

Escuchar bien.

Dar y recibir cumplidos.

Dar y recibir crítica justa.

Buscar una solución ganar:ganar.

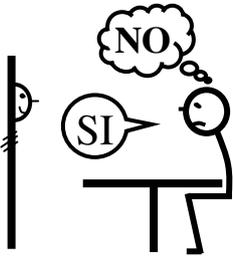
Defender nuestros derechos sin violar los de los demás.

Aprender de la experiencia.

Planificar nuestra mejora personal.

¿Cuáles son las consecuencias de actuar de manera poco asertiva?

Sentimientos de: agobio, rabia, frustración; de ser infravalorado, aprovechado injustamente; culpabilidad; sentimientos de superioridad o inferioridad que desembocan en comportamientos no productivos, impidiendo la auténtica comunicación entre las personas; conflicto interpersonal y personal; estrés; claro abuso de tu tiempo y derechos.



¿Qué otras opciones tenemos?

Comportamiento ‘pasivo’ (‘sumiso’) - *transmite el mensaje “Tú estás bien, yo no estoy bien” y la impresión de actuar de víctima. Bajo presión la respuesta típica es ceder.*

Comportamiento ‘agresivo’- *el mensaje transmitido es “Yo estoy bien, tú no estás bien”. Bajo presión la respuesta típica es atacar en vez de negociar.*

Comportamiento ‘pasivo / agresivo’ - *corresponde al mensaje “Yo no estoy bien, tú no estás bien”. Es una actitud mental de sabotaje, manipulación o de perder:perder.*

¿Por qué ser asertivo?

Para:

Ser justo contigo mismo.

Defenderte a ti mismo / tu punto de vista.

Formar relaciones personales y profesionales más satisfactorias y estrechas.

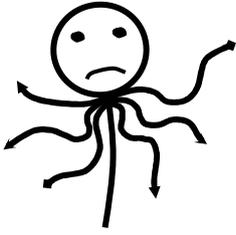
¿Cómo decir ‘No’?

Sin disculparse – *no empieces con “Lo siento, es que ...”; simplemente “Ahora no puedo” o “Tengo cosas que hacer.”*

‘Disco Rayado’ - *estriba en repetir tu rechazo (o petición) cada vez que la otra persona te intenta persuadir o eludir. La repetición agota a la otra persona. Es importante empatizar con la otra persona para que no perciba un ‘Disco Rayado’ agresivo.*

Un “No” con una razón – *una razón breve y genuina por el “No.”*

Ganar:ganar – *“No” a la petición ...” pero puedo mañana si esto te ayuda.”*



¿Cuáles son las causas y qué soluciones hay?

6 Gestión 'Crisis'

Falta de prioridades.

¿Cómo empleas tu tiempo ahora? Distingue entre lo importante y lo urgente. Priorizar funciona.

Intentar hacer demasiado a la vez.

Aprende a decir 'No'. Haz un trabajo a la vez. Haz un esfuerzo consciente para evitar este problema. Programa tiempo para pensar.

Falta de previsión.

Planifica mas; la Ley de Murphy existe (y su colorario de O'Connor: ¡Murphy era un optimista!). Programa tiempo para pensar.

Sobre-reaccionar y tratar todos los problemas pequeños como si fuesen crisis.

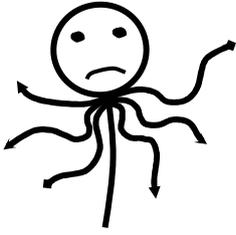
Ignora todos los problemas que no son importantes. Delega. Utiliza herramientas de comprobación y control (en tu agenda, organizador personal ...)

No tener en cuenta posibles consecuencias negativas de una decisión.

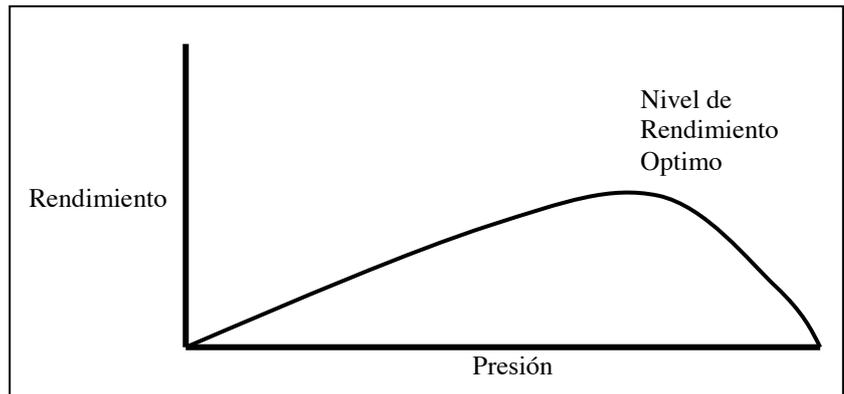
Piensa en lo que podría ir mal. Planifica una alternativa.

¿Qué es el estrés?

En términos populares, el efecto que tiene la presión sobre nosotros. Hoy día la mayoría de las presiones son abstractas, no reales. Lo que importa es cómo respondemos a esas presiones.



Este gráfico muestra la relación entre el rendimiento y la presión:



Poca presión conduce a poco rendimiento.

El rendimiento sube a un nivel óptimo.

Empieza el pánico si llegamos a sobre-cargarnos.

Todo el mundo tiene un nivel óptimo distinto. ¿Cuál es el tuyo?

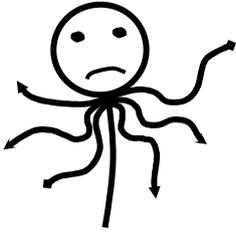
¿Cuáles son los síntomas?

Físicos

*Fatiga
Dolor de cabeza
Molestias estomacales
Insomnio
Dolores de espalda
Ganancia/Pérdida repentina de peso
Respiración breve
Alta presión arterial
Problemas con la piel*

Psíquicos

*Hostilidad
Ansiedad
Pérdida de confianza en uno/a mismo/a
Alejamiento de familiares y amigos
Incapacidad para disfrutar y apreciar la vida*



¿Cómo reducirlo?

Mantén buenos hábitos:

Haz ejercicio físico regularmente.

Mantén una dieta equilibrada.

Realiza ejercicios de relajación.

Duerme lo suficiente, programa periodos de descanso y aprovéchalos.

Descansa cada 20 minutos en actividades de alta concentración.

Elógiate de vez en cuando y prémiate por haber logrado algo especial.

Deja tiempo para tus hobbies y aficiones.

*Valora la importancia de cada aspecto de tu vida: carrera, trabajo, familia .. Dédicales su tiempo **justo** y ¡nada más!*

Ábrete a nuevas relaciones.

¡Visita a un homeópata!

Racionaliza tu tiempo:

No intentes hacer todo a la vez.

No dejes para mañana el tiempo libre que puedas tener hoy.

Tómate tiempo para reflexionar o para dejar la mente en blanco durante unos instantes.

No tengas miedo de disfrutar de unos momentos de relax.

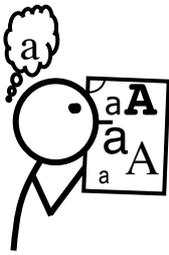
Comparte unos minutos de charla y café/refresco con tus compañeros/as de trabajo.

Mejora y transforma tus hábitos en el trabajo:

Aprende a identificar los factores estresantes.

No tengas miedo de compartir problemas y riesgos, ni de comentarlos con tus responsables directos o con una persona de confianza.

Se positivo (los pensamientos positivos favorecen los resultados positivos) realista (plantéate metas que puedas conseguir) y asertivo (lograrás relaciones más satisfactorias).



¿Cuáles son las causas
y qué soluciones hay?

7 Demasiada Lectura

Material no claro.

Persuade a los demás. Insiste en informes claros y concisos.

Nivel de lectura bajo (ni eficaz ni rápido).

Entrénate.

No hay prioridades respecto a lo que hay que leer y lo que no.

Desarrolla técnicas de búsqueda rápida de información y se tajante respecto a seguir leyendo o no (más de un 80% de lo que se lee es a menudo no muy importante; por lo tanto: examina lo que hay en tu mesa - ¿cuánto tiempo vas a necesitar para leerlo?)

Falta de disciplina a la hora de leer.

Marca un objetivo. ¿Qué quieres conseguir? Leer cosas de trabajo es una de nuestras prioridades aunque leer todo al detalle es una pérdida de tiempo.

¿Qué beneficios tiene
leer de manera más
eficaz y rápida?

Mejora:

La concentración.

La toma de apuntes y la memoria.

La comprensión de los hechos.

Nuestro uso del tiempo.

¿Cómo leer más
eficazmente?

En general:

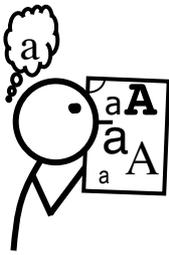
Conoce como funcionan tus ojos.

Comprende como está distribuido un texto escrito.

Piensa por qué estás leyendo (con qué propósito.)

Decide qué leer y qué no (debes marcar tus prioridades; muchas personas leen todos los detalles y pierden tiempo).

Decide cómo hacerlo.



Entonces, **primero** echa un vistazo por encima para preparar la mente y clasificar material:

¿Importante? – lee todo.

¿No tan importante? – repasa rápidamente y archiva/pasa a otra persona.

¿No importante? – tíralo.

Luego, decide tus intenciones (que determinarán tu motivación y estilo):

¿Tendrás que leerlo y archivarlo para uso posterior?

¿Te harán preguntas después?

¿Tendrás que escribir algo sobre ello?

Después, piensa en tu actitud:

¿Estás motivado?

¿Tendrás suficiente tiempo para leer y comprender?

Y ahora, para cuando necesitas una gran comprensión:

- 1. Da un vistazo general a los títulos, tablas, diagramas, etc.- la mayoría de la información importante está ahí.*
- 2. Haz lo mismo y a la vez busca las ideas clave en las primeras y últimas frases de los párrafos.*
- 3. Haz los pasos 2 y 3 y lee el resto.*

Además, mantén una buena postura – no demasiado cómodo/a. Mantén los papeles / libro en un ángulo de 45°. Ten la mesa limpia - sino te distraerás. Fija límites de tiempo.

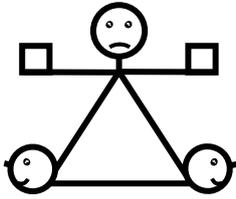
Y finalmente, para leer más **rápidamente**:

No te fijas en cada palabra: fíjate en verbos, sustantivos y omite la mayoría de las demás palabras.

No volver sobre lo que acabas de leer: utiliza una cartulina para tapar el texto.

Superar los bloqueos mentales: puedes leer más rápidamente

Utiliza un lápiz o los dedos para señalar.



8 Delegar Poco Eficazmente

¿Qué es delegar?

El proceso a través del cuál damos poco a poco a un colaborador la autoridad necesaria para decidir sobre la ejecución de unas determinadas tareas - *al delegar cedemos la autoridad, pero no la responsabilidad.*

¿Qué nos impide delegar?

Inseguridad.

Miedo al fracaso.

Falta de confianza en los demás.

Miedo a que lo hagan mejor que yo.

Me siento más cómodo **haciendo** que **gestionando**.

Impaciencia - entrenar a las personas tarda tiempo.

Sentir que no tengo nada que hacer.

¿Por qué deberíamos delegar?

Para tener más tiempo para otras actividades.

Para motivar y desarrollar a los demás.

Incrementa la comunicación y la confianza.

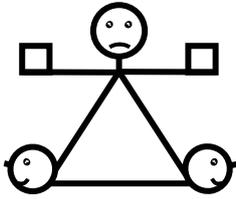
Las personas aprendemos de los errores.

Para conocer a las personas y sus posibilidades mucho mejor.

Alguien puede *tomar las riendas* cuando estamos fuera.

Reduce el estrés de pensar que somos imprescindibles.

Optimiza la organización de la empresa.



¿Qué delegar?

Tareas de rutina asociadas con una toma de decisiones.

Trabajos completos donde se puedan ver unos resultados.

Tareas que otros pueden hacer mejor y seguramente más barato.

¿Qué no delegar?

Tareas sin ninguna guía.

Ultimo visto bueno para lograr el objetivo.

Trabajos no muy agradables que son de tu responsabilidad.

¿Cómo delegar?

Haz una lista de lo que puedes delegar.

Describe la tarea que se va a hacer y los resultados que se esperan.

Deja que lo hagan, manteniendo el control y tu responsabilidad.

Deja que decidan sus propias prioridades - fija las líneas a seguir.

Sigue la tarea marcada.

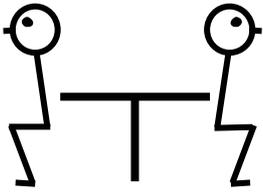
Estate dispuesto a prestar ayuda pero no les espías.

Prepárate a invertir tiempo al principio.

Pide un trabajo finalizado. No aceptes problemas sino sugerencias para solucionarlos.

Reconoce los logros siempre.

¿Estás seguro que vas a delegar y no simplemente encargar que se haga una tarea?



¿Qué soluciones existen para conseguir reuniones exitosas, y además, que cumplan el tiempo previsto?

9 Reuniones Poco Eficaces

Solo celebrarlas si son necesarias.

Planificación sistemática con ordenes del día que explican claramente: por qué se va a celebrar la reunión, qué se va a hacer y qué preparación deben hacer los/as participantes.

Buenas habilidades de exposición, de escucha, de hacer preguntas y de observación por parte de todos.

Actitud y comportamiento positivo.

Buen liderazgo.

Puntualidad y asistencia en los momentos oportunos de las personas adecuadas.

Objetivos ‘*SMART*’ (eSpecíficos, Medibles, Alcanzables, Realistas y Temporales) y acuerdo sobre ellos.

Procedimientos y acuerdo para cada punto del orden del día.

Uso eficaz de medios visuales.

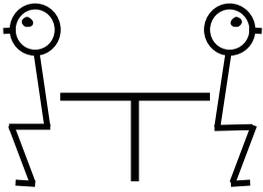
Procesos clásicos de toma de decisiones y adecuados a los propósitos (no votar cuando se trata del consenso).

Compromiso en las acciones posteriores (el plan de acción).

Procura respetar el horario (si puede ser sin interrupciones, ni entradas, ni salidas programadas), con una duración de dos horas como máximo (más allá de eso, descansos de 5 minutos cada hora).

Procura escoger el lugar y la hora adecuados.

Técnicas de *feedback* (durante y al final de la reunión) sobre los procesos técnicos y humanos para aprender de la experiencia.



¿Cuáles son los costes?

Las cifras siguientes se basan en un año laboral de 238 días, con un día de trabajo equivalente a 7 horas. Recuerda que los costes extra (pensiones, etc.) pueden añadir hasta el 50 % de un sueldo anual..

Sueldo (euros)	1 min	5 mins	10 mins	30 mins	1 hora	1 día
30000	0,30	1,50	3,01	9,02	18,03	126,21
24000	0,24	1,20	2,40	7,21	14,42	100,97
18000	0,18	0,90	1,80	5,41	10,82	75,73

¿Por qué a veces las reuniones causan frustración?

A veces no tienen un propósito específico.

Son una plataforma para los locuaces.

Se toman pocas decisiones.

Hacen que algo sencillo sea complicado.

Ralentizan las cosas a veces.

Consumen tiempo.

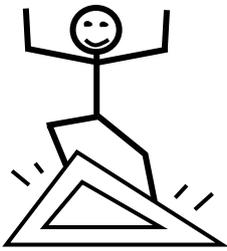
Si se hace bien, ¿cuáles son los beneficios?

Pueden ser un medio efectivo de :

Comunicar a un grupo.

Cambiar experiencias y personas.

Mejorar la calidad de las decisiones y el compromiso con ellas crear equipos.



Reglas de Oro

Aprovecha tu estilo personal de aprendizaje y potencia los otros; fija objetivos *SMART* de auto-desarrollo.

Planifica tu día teniendo en cuenta tu tiempo de mayor eficacia (tu *prime time*).

Fija horas/fechas límite para todos los trabajos.

Haz las tareas desagradables antes de que sean un castigo.

Prioriza tu trabajo - en términos de objetivos y no actividades.

Analiza tu uso del tiempo y las interrupciones.

Fija tiempos específicos 'No Molestar' y para la lectura profesional.

Haz un solo trabajo - ten una perspectiva general de otros nueve

Planifica tus llamadas - ¿por qué?, ¿qué?, ¿cómo?, ¿otra manera de hacerlo?, ¿consecuencias de no hacerlo?

Recopila ideas, asuntos, acciones relacionados en un solo sitio.

Termina lo que empiezas.

Toma descansos cortos y frecuentes.

Usa tiempos y horas específicos para temas rutinarios.

Se selectivo - aprende a decir 'No'.

Planifica tu día al final de la jornada anterior (¡por escrito!) y ten tu programa a la vista.

Incluye algún tiempo para pensar.

Planifica tiempo para los imprevistos.