
**Los factores de la
gestión del tiempo.
La duración de las
tareas**

**unidad
didáctica2**

1. Los factores de la gestión del tiempo

1.1. Optimización del tiempo

La gestión del tiempo supone planificar y distribuir el trabajo de tal modo que cada acción se realice en el momento adecuado. Optimizar el tiempo no significa aumentar las horas dedicadas a realizar cada tarea, sino hacer un buen uso del tiempo disponible. La manera de conseguirlo es manejar principios y técnicas que permitan organizarse para alcanzar los objetivos planificados.

Se trata, sobre todo, de una cuestión de autodisciplina, de compromiso para cambiar malos hábitos que impiden organizar el tiempo de una manera eficaz.

En las organizaciones la atención al tiempo es fundamental en casi todas las actividades, bien porque hay demandas directas de los clientes a los que se presta un servicio, bien porque hay unos ritmos de trabajo marcados por un horario, o bien porque se deben cumplir unos plazos prefijados.

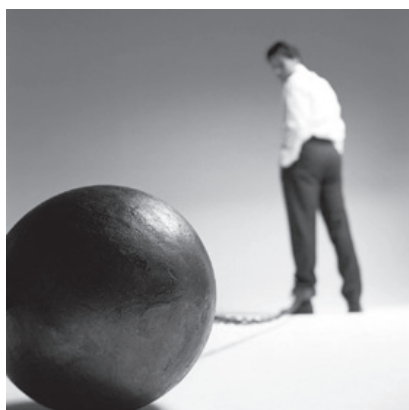
La gestión del tiempo supone:

- Identificar las causas de los problemas relacionados con el tiempo.
- Formular objetivos.
- Establecer prioridades.
- Planificar a corto, medio y largo plazo.
- Controlar y disminuir las interrupciones.

- Delegar tareas.
- Utilizar mejor recursos como agenda, ordenador y teléfono.

1.2. Ladrones de tiempo

A la hora de realizar una tarea, hay muchos aspectos que pueden suponer pérdida de tiempo, tanto por el tiempo que se emplea en atenderlos como por el tiempo empleado en recuperar la atención hacia la actividad que se estaba realizando.



Se trata de una serie de factores que dificultan la distribución del tiempo y a los que se denomina ladrones de tiempo.

A. Principales ladrones de tiempo

- Falta de planificación y definición de objetivos.
- No utilizar herramientas de gestión del tiempo.
- Visitas inesperadas e interrupciones telefónicas.

Los factores de la gestión del tiempo. La duración de las tareas

- No estimar suficiente tiempo para las tareas.
- No prever un tiempo para imprevistos.
- Cansancio, estrés, malestar físico o psicológico.
- Aplazar las tareas sin volver a planificar sus tiempos.
- No establecer prioridades.
- Tener dificultades para decir "no".
- Perfeccionismo excesivo.
- Problemas para delegar.
- Desorden en el área de trabajo.
- Excesivo número de reuniones y duración desmedida de las mismas.
- Reacciones inadecuadas ante situaciones críticas.

B. Causas de los ladrones de tiempo

Las causas que originan los ladrones de tiempo están determinadas fundamentalmente por:

- **Factores internos:** los propios comportamientos de la persona son causas que originan ladrones de tiempo.
- **Factores externos:** otras personas, la propia organización en el trabajo, instrumentos, maquinaria y/o herramientas son la otra fuente que causan ladrones de tiempo.

1.3. Tópicos sobre gestión del tiempo

Existen tópicos o ideas que dificultan la gestión el tiempo porque predisponen negativamente a ello, impidiendo con ello una gestión del tiempo adecuada ya que presuponen la ausencia de herramientas para hacerlo, y por tanto, niegan el poder intervenir ante un problema que existe.

Así, es muy habitual oír que "utilizar bien el tiempo es cuestión de aumentar el número de horas empleadas en la realización de una actividad", pero son numerosos los estudios que han incidido en que trabajar más horas no es solución. En la situación en la que el empleado dedica más horas el resultado sobre la productividad será ineficaz, ya que acabará cansándose y no llegará a terminar la tarea encomendada, y será ineficiente, ya que invertirá más recursos (más tiempo = más costes salariales) de los necesarios.

Entre estos tópicos de la gestión del tiempo, cabe también señalar los siguientes:

- Los tiempos marcados para llevar a cabo una tarea no influyen en la realización de la misma.
- La planificación es algo que pocas veces se puede llevar a cabo porque no aporta aspectos prácticos.
- Las cosas bien hechas, mejor hacerlas uno mismo.
- No existen herramientas que ayuden a ahorrar tiempo.
- El exceso de trabajo se deriva de las exigencias del puesto.
- Las interrupciones no se pueden controlar.
- Estimar tiempo para las tareas no ayuda a llevarlas a cabo.
- Mejorar el uso del tiempo implica recortar tiempo en la realización de las actividades.

Otro de los tópicos que también es frecuente es pensar que sólo las personas con puestos más relevantes son las que mejor saben lo que se tarda en hacer las

cosas. Creer que el resto de los trabajadores solamente tiene que seguir pautas y que poco pueden hacer por sí mismo es, como veremos a continuación, una actitud limitadora que impide cambiar para mejorar la gestión del tiempo.

1.4. Cuestión de actitud

Todo cambio de actitud es incómodo, cuesta esfuerzo y sólo se pone en marcha cuando las ventajas que se esperan recibir son elevadas. La forma de enfrentarse a una tarea depende en gran medida de lo que se piense que se puede hacer al respecto. La actitud adoptada a la hora de abordar una situación puede facilitar las cosas, o por el contrario, puede frenar a las personas.



Para iniciar un cambio de actitud, es necesario reconocer primero aquellas ideas o pensamientos que frenan los propósitos que la persona adopta. Sin esta reflexión, el cambio de actitud es muy difícil, ya que la persona no acaba de creerse lo que hace. Así, el trabajador que realmente quiera mejorar la gestión de su tiempo de trabajo tiene que empezar por pensar que además de los factores externos que pueden mejorarse, la mayor parte de las soluciones depende exclusivamente de su actitud.

Estos pensamientos negativos pueden hacer referencia a:

- La imposibilidad de llevar a cabo acciones para solucionar el problema de un elemento tan intangible como es el tiempo.
- La incapacidad para poner en marcha esas acciones, una vez establecido qué se puede hacer.

Cuando la actitud actúa como freno de la tarea de controlar el tiempo, puede ser útil pasar a analizar su contenido, de cara a posibilitar el cambio.

1.5. Pautas para favorecer el cambio

Una vez que se analiza el motivo de las actitudes erróneas respecto al tiempo, puede pasarse a modificar aquellos comportamientos y aspectos que alimentan el problema. Para ello, es necesario introducir cambios de manera gradual, poniendo en marcha acciones de acuerdo con un plan previamente establecido.

La planificación de metas es el paso fundamental para graduar dichos cambios. Ha de hacerse de manera realista, y para ello se deben plantear objetivos claros, positivos, realistas, asumibles y controlables.

La idea general es descomponer el objetivo final o la meta general en pasos más pequeños, de modo que los hagan más operativos: definidos en términos que identifiquen específicamente qué conductas deben ser realizadas, de manera que cualquier persona pueda observar cuándo han sido alcanzados.

Todo aquello que aparta de la marcha normal de la actividad supone un elemento negativo a tener en cuenta a la hora de gestionar el tiempo. Cuando se analizan las tareas que llevadas a cabo a lo largo del día hay que ser capaz de evaluar qué factores en la realización de las mismas han favorecido su ejecución con éxito y cuáles no.

Dentro de estos aspectos, es necesario prestar una especial atención a aquello que se ha puesto en marcha para manejar adecuadamente el tiempo, ya que en muchos casos éste será el factor determinante en ese éxito a la hora de desempeñar una actividad.

Sólo siendo conscientes de nuestros factores exitosos podrán éstos emplearse para conseguir una adecuada gestión del tiempo. Por ejemplo, podemos conseguirlo describiendo cada una de esas acciones y las consecuencias positivas de llevarlas a cabo.

2. La duración de las tareas

Averiguar cómo empleamos nuestro tiempo es una buena manera de empezar a cambiar nuestros hábitos de tiempo para hacer un uso más adecuado del mismo. Examinando lo que hacemos realmente, lo que se debería hacer y lo que se cree que se hace obtendremos una información y una visión del uso del tiempo:

- Lo que hacemos realmente.

Generalmente, empleamos el tiempo según hábitos adquiridos, de los cuáles probablemente no seamos conscientes, debido a que estos hábitos son pautas de conducta relativamente automáticas.

Para descubrir estos hábitos podemos utilizar un registro diario durante un período de tiempo donde se anoten las actividades que se realicen. Probablemente, los resultados nos informarán de que realizamos actividades que pensamos que nos llevan menos tiempo del que creemos.

- Lo que cree que debería hacer.

Establecer una descripción de nuestras funciones y operaciones al trabajar nos servía para contrastarlo con lo que hacemos realmente.

- Lo que cree que hace.

Previamente al registro de tareas y a la descripción de funciones y operaciones que deberíamos ejecutar, debemos establecer una guía de lo que pensamos que hacemos.

Por último, contrastaremos estos tres aspectos y podremos establecer una línea base que nos permite establecer qué hábitos debemos cambiar y

Unidad Didáctica 2

cuáles debemos reforzar, porque se supone que no todos estarán mal o equivocados. Para ello, debemos definir nuestros objetivos y determinar, exáctamente, dónde y cómo se está desperdiciando el tiempo, para poder planificar las actividades, programando el tiempo de una forma más adecuada.

2.1. Línea base

Establecer una línea base consiste en conocer cómo es el empleo del tiempo y qué circunstancias impiden establecer un buen uso del mismo. El requisito necesario para iniciar una buena gestión del tiempo es partir del análisis de la propia situación.



Para ello debemos hacer ejecutar un proceso de observación y descripción de los acontecimientos para establecer un punto de partida, una línea base que dé información de los problemas, de su frecuencia, intensidad y duración.

Reflexionando sobre nuestro trabajo cotidiano seremos capaces de obtener una foto bastante real de la gestión del tiempo que desarrollamos.

Establecer una línea base nos permite:

- Cuantificar el tiempo empleado en las diferentes tareas.
- Identificar las dificultades.
- Plantear los objetivos a alcanzar.
- Analizar los cambios a introducir.

2.2. Observación interna

El objetivo es poner de manifiesto todos aquellos aspectos personales que pueden influir en nuestra forma de actuar; una vez establecidos los aspectos que determinan en parte cómo se gestiona el tiempo, debemos pasar a evaluarla.

El proceso de observación interna consiste en atender deliberadamente a nuestro comportamiento para obtener información sobre él de manera sistemática y precisa. Este proceso se ejecuta en dos partes:

1. Observar aquello que nos interesa y que forma parte de nuestra actuación.
2. Anotar la información obtenida mediante la observación.

Ventajas e Inconvenientes

La observación interna para analizar cómo cada persona gestiona su tiempo tiene ventajas e inconvenientes.

a) Ventajas

- Implica control sobre nuestro comportamiento.

Unidad Didáctica 2

- Permite obtener retroalimentación de los cambios que se puedan producir.
- Se puede poner en marcha en múltiples ámbitos.
- Permite obtener información que de otra manera sería difícil.

b) Inconvenientes

- El simple hecho de observar produce cambios en nuestra manera de actuar y no podemos atribuirlos a una acción determinada.
- Implica un esfuerzo para la persona.
- Falta de objetividad al realizar uno mismo la observación.

2.3. Registro personal

La manera de recoger la información obtenida al observar la situación problemática, en este caso, las dificultades en la gestión del tiempo; se trata de un instrumento de recogida de información.

Hay diferentes instrumentos para registrar, el más sencillo es "lápiz y papel". Consiste en anotar en unas hojas de registro el comportamiento observado y las circunstancias que lo rodean. La elección de una u otra hoja de registro estará en función de la información que se pretenda obtener.

Los pasos en un proceso de registro personal son los siguientes:

- a. Diseñar la hoja de registro con los elementos que interesa evaluar.
- b. Realizar la observación interna de aquellos aspectos definidos como objeto de valoración.

Los factores de la gestión del tiempo. La duración de las tareas

c. Anotar la información obtenida.



Al diseñar la hoja de registro, debe reunir las siguientes características:

- Permitir registrar la circunstancia a observar en el momento que se produce.
- Ser rápida y fácil de usar.
- Sencilla y simple a la hora de rellenar.

Los aspectos que suelen ser objeto de valoración en una hoja de registro son:

- Tipo de actividad.
- Frecuencia de la actividad.
- Duración de la actividad.
- Interrupciones.
- Otros factores de perturbación.

El momento más adecuado es inmediatamente después que aparece lo definido como objeto de observación, de esta forma podremos ser más objetivos y evitar olvidos o equivocaciones. El período de observación interna dependerá de la va-

riabilidad de la situación observada en cuanto a frecuencia y duración de la misma. Si la frecuencia o duración son bajas, el periodo de registro será mayor.

2.4. Áreas de mejora

La información obtenida a través de la observación interna permite establecer las áreas de mejora y la guía de cómo orientar los cambios necesarios. Así lograremos:

1. Establecer medidas concretas para llevar a cabo esas mejoras: disminuir la frecuencia, intensidad y duración de la situación problemática.
2. Eliminar si es posible la causa del problema.
3. Los factores de actuación y de organización personales identificados como ladrones de tiempo.
4. Las circunstancias externas que también dificultan la organización del tiempo.

2.5. Toma de decisiones

Con cada uno de estos factores será necesario establecer un proceso de toma de decisiones para establecer qué se quiere hacer y qué se puede hacer en cada caso.

Durante la toma de decisiones es necesario asumir un criterio que permita llevarlas a cabo de la manera más apropiada posible. Gestionar el tiempo supone tener que determinar qué actividad realizar entre varias que requieren atención, aparentemente al mismo tiempo, es decir, establecer una prioridad entre las diferentes actividades.

Los factores de la gestión del tiempo. La duración de las tareas

Establecer la prioridad de una tarea supone atender a dos variables:

TAREA	Poco urgente	Muy urgente
Muy importante	Prioridad 3 Aplazar la tarea	Prioridad 1 Realizar la tarea inmediatamente
Poco importante	Prioridad 4 Decidir no ejecutar la tarea	Prioridad 2 Delegar la tarea en otra persona

- Importancia de realizar una tarea, lo que quiere decir el valor o interés que tiene una actividad.
- Urgencia de realizar una tarea, lo que quiere decir rapidez o celeridad con la que se debe realizar esa actividad.

El cruce de estas dos variables determina distintas decisiones acerca de la ejecución de una tarea.

En esta tabla podemos analizar distintas situaciones del trabajo cotidiano. De esta forma teniendo entre manos varias tareas, podemos determinar la prioridad que se adapte a nuestras necesidades de trabajo, sin por ello agobiarnos, estresarnos o cargarnos de horas de trabajo.

Está claro que si nuestro superior nos pide que le llevemos a su despacho un documento que necesita consultar en ese mismo momento, dejaremos lo que tengamos entre manos y nos pondremos a buscarlo. Pero ¿y si somos nosotros mismos los que tenemos que decidir qué es prioritario? ¿Qué criterio seguir? Hay que detenerse un momento y reflexionar: de todo lo que tengo que hacer, ¿qué es lo más importante? Y a continuación seguir analizando y pensar ¿y qué es lo más urgente?

Unidad Didáctica 2

A continuación exponemos cuatro factores que nos permitan establecer una prioridad adecuada:

1. Atenderemos prioritariamente a lo que sea urgente e importante.
2. Tareas muy urgentes pero poco importantes, que delegaremos en otro (siempre que sea posible) o pasaremos a un compañero, ya que no se pueden dejar de hacer.
3. Contemplaremos a lo que es muy importante pero poco urgente, que podremos siempre aplazar, dada su escasa urgencia.
4. El último lugar, será para lo menos importante y poco urgente, que incluso podemos decidir no hacer, si tenemos otras tareas prioritarias.

Seguidamente establecemos una ordenación por prioridades relacionada con la tabla de prioridades:

- **Prioridad 1:** Aquellas tareas que por su urgencia e importancia deben ser realizadas por uno mismo y de inmediato.
- **Prioridad 2:** Actividades que es necesario realizar con rapidez pero que se pueden delegar en otra persona.
- **Prioridad 3:** Tareas que deben realizarse pero no necesariamente en este momento y por tanto se pueden aplazar.
- **Prioridad 4:** Actividades cuyo interés y apremio no implican una necesidad de llevarlas a cabo y se rechazan.

La programación y el control del tiempo son los objetivos de la realización de un buen plan de trabajo. A continuación se exponen una serie de normas para programar el tiempo de una forma lo más adecuada posible, adquiriendo hábitos eficaces que nos ayudarán a hacerlo cada vez más fácil y más cómodo:

1. Tener programada la jornada antes de iniciarla: dedicando los últimos minutos de la jornada precedente para ganar tiempo al día siguiente.

Los factores de la gestión del tiempo. La duración de las tareas

2. Programar las actividades en función de los objetivos y resultados: trataremos de terminar lo que comenzamos.
3. Elaborar un programa sobre las tareas más importantes: habrá que dejar tiempo entre las tareas más importantes para aquellas que no lo son tanto.
4. Tratar de adaptar las actividades a nuestros propios biorritmos: programar lo más importante para las horas de mayor eficacia.
5. Elaborar nuestro horario por escrito.
6. Agrupar actividades y tareas que puedan estar relacionadas cuando sea posible: "mataremos dos pájaros de un tiro".
7. Mantener un lugar donde podamos consultar fácilmente nuestra programación de actividades diarias.
8. Ocupar el tiempo necesario para las tareas realmente importantes y dedicarse exclusivamente a ellas.
9. Asignar a cada actividad tiempo suficiente, pero no excesivo.
10. Disponer de un grado de flexibilidad para abordar tareas no previstas que resulten interesantes, pero sin alterar la programación efectuada.
11. Incluir tiempo para reflexionar sobre lo que hacemos e incluso modificar nuestra programación, pero sólo si es estrictamente necesario.
12. Disponer de tiempo para recopilar la información necesaria para realizar nuestras actividades y tareas con éxito.

Si trabaja en equipo, programe con el resto de componentes del equipo de acuerdo al anterior índice para poder delegar, posteriormente, determinadas actividades.

Una buena manera de ir mejorando en la gestión eficaz del tiempo consiste en prestar una atención especial a la organización general, a su estilo de dirección y a su forma de trabajo.

Unidad Didáctica 2

No obstante, debemos ser conscientes de que, en algún momento, pueden darse circunstancias que no podamos controlar ni evitar. Es preciso aprender a vivir con esta posibilidad sin dejarnos dominar por la situación, para lo cual debemos mantener el control de la situación:

- Basándonos en nuestra experiencia, inteligencia y energía,
- Contando con la colaboración del equipo de trabajo,
- E intentando influir en los demás, para cambiar su conducta y evitar que pueda repetirse la misma situación.

Además, una crisis no debe ser contemplada sólo como algo negativo. Debe ser una oportunidad para poner en marcha nuevas técnicas, nuevos programas o nuevas ideas.