

---

# **Factores personales y factores externos en la gestión del tiempo**

---

**unidad  
didáctica3**



## **1. Factores personales**

---

Es habitual tener la impresión objetiva de que unas personas resultan más eficaces que otras, además de observarnos a nosotros mismos como más eficaces en determinados tipos de tareas frente a otros. Ganar eficacia en nuestro trabajo pasa por examinar cuidadosamente nuestros hábitos de comportamiento en este aspecto.

La relación entre las tareas realizadas y el tiempo que invertimos en ellas viene condicionada, por la naturaleza de las tareas y por los comportamientos propios adquiridos a lo largo de nuestra educación y el ambiente donde nos hemos desarrollado.

No obstante, en ocasiones "malgastamos" el tiempo conscientemente. Por ello, hacer un cálculo del coste de tiempo nos puede hacer recapacitar en ocasiones sobre, por ejemplo, el gasto económico que supone. Para ello, podemos establecer un coste por hora de trabajo:

### Unidad Didáctica 3

---

Concepto	Coste por hora de trabajo
Salario percibido	5,43 €/hora
Seguridad Sicial	0,43 €/hora
Cualquier otro tipo de seguro	0,20 €/hora
Infraestructura (superficie ocupada, muebles, parte proporcional de servicios, pasillos, escaleras, ascensores, transporte, cafetería, mantenimiento, limpieza...)	12,50 €/hora
ídem de secretaria, si la hay	12,50 €/hora
Gastos habituales (viajes, dietas, reuniones, formación...)	2,50 €/hora

La suma de estas cantidades será lo que cuesta aproximadamente una hora de nuestro tiempo. En este caso suma 33,36 €/hora (en base a un salario neto de unos 1.300 €) y podemos ver la repercusión que tiene en el ámbito económico no sólo de nuestra empresa, sino de nuestro bolsillo. Todo esto le dará una cifra bastante más importante de lo que sospechaba. Pero aquí no queda eso, ya que esta cantidad hay que incrementarla todavía, ya que no hemos tenido en cuenta los impuestos que afectarían a esta cantidad. Por término medio, este incremento debería ser de un 20 %, lo que supone un total de 40,03 €/hora.

Como podrá comprobar, aún sin ser precisos en los cálculos, una hora de nuestro trabajo tiene un coste superior al que imaginábamos.

## **1.1. Falta de planificación**

Planificar es un proceso complejo que ayuda a poner orden en el trabajo al permitir conocer la dirección de la actividad y las acciones que deben ponerse en marcha para realizarla. Para planificar tiene que existir un objetivo en torno al cuál se puede establecer la dirección a seguir para conseguirlo (disminuir las reclamaciones, incrementar beneficios, ...).

La necesidad de la planificación viene determinada por la importancia de estos asuntos:

- **Fijar los objetivos:** qué es lo que queremos conseguir.
- **Priorizar actividades:** establecer cuáles son las que requieren una realización inmediata.
- **Establecer controles:** evaluar los progresos y las posibles modificaciones que haya que realizar.
- **Conocer las posibles dificultades.**
- **Saber dónde concentrar esfuerzos.**

La planificación ayuda a conseguir los objetivos propuestos porque:

- Estructuran las tareas de forma activa al establecer los pasos que hay que realizar.
- Facilitan la preparación de las tareas.
- Permiten controlar los plazos establecidos para la realización de las tareas.
- Suponen prever los posibles imprevistos que puedan aparecer y, por lo tanto, controlarlos.
- Ofrecen una visión de conjunto, lo que permite establecer relaciones entre los diferentes elementos.

## **1.2. Perfeccionismo**

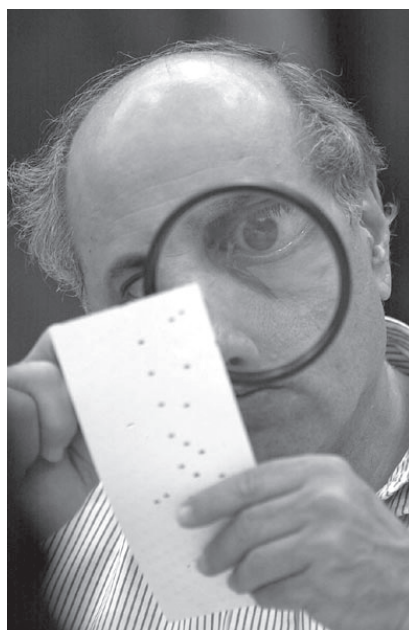
Se trata de una actitud que en lo relativo a la gestión del tiempo suele ser negativa. El perfeccionista siempre tiene la sensación de no estar haciendo lo suficiente. El perfeccionismo impide trabajar eficazmente, ya que se dedica un tiempo excesivo a perfeccionar una tarea cuando sería más eficaz y eficiente dejarla sin pulir.

Debemos tener claro que se entiende por perfeccionista querer hacer las cosas mejor de lo necesario. Estamos de acuerdo en que algunas tareas hay que no permiten margen de error, pero hacerlas bien no significa ser perfeccionista, sino tener sentido común. Es recomendable que aquellos trabajadores que sean perfeccionistas se acostumbren a revisar sus tareas como máximo tres veces después de finalizarlas, de otro modo se está perdiendo el tiempo en una tarea que ya está bien realizada.

Esta actitud predispone para afrontar una situación y esto queda reflejado en el comportamiento: por buenos que sean los resultados, siempre se autoexige más, lo que supone emplear un tiempo extra para intentar conseguirlo.

Problemas del perfeccionista:

- Dificultad a la hora de establecer prioridades entre las tareas.
- Emplear excesivo tiempo en tareas sencillas.
- Repasar repetidamente tareas realizadas.
- Centrarse en detalles, ignorando la tarea en conjunto.
- No guiarse por intereses prácticos a la hora de realizar una tarea.
- No buscar la perfección en conjunto.



### **1.3. Los biorritmos**

El rendimiento del organismo humano no es uniforme, existe una relación directa entre la capacidad de rendimiento y el momento del día en que se realiza la actividad. Dado que existen fluctuaciones en la curva de eficacia, se trataría de averiguar cuáles son los momentos mejores de cada persona y cuáles en los que se encuentra bajo mínimos.

La forma física e intelectual varía en función de diferentes factores como el sueño, la temperatura corporal, el estrés o la alimentación, que hacen que existan unos ciclos de actividad o biorritmos que varían a lo largo del día.



Normalmente, las fases de mayor actividad, aquellas en las que la capacidad de actuación es mayor, van seguidas de periodos de recuperación en los que el organismo se encuentra bajo mínimos.

Teniendo clara esta información se podrá planificar su jornada laboral, reservando los momentos más altos en esta curva de eficacia para las actividades que requieran un mayor nivel de concentración y aquellos más bajos para actividades de carácter más rutinario.

También ocurre que la planificación personal en función de biorritmos no es compatible con la planificación general de un centro de trabajo o del departamento

concreto donde se desarrollen las tareas. Si nuestro servicio se desarrolla en turnos de noche, seguramente será más difícil para nuestro organismo rendir al máximo y el cansancio será mayor que trabajando las mismas horas por el día; por ello, estos turnos se consideran más fatigosos para el trabajador. Los empleados de las instituciones de sanidad, de las fuerzas de seguridad y del transporte pueden dar buena fe de ello.

En todo caso, y a pesar de este factor, hay que buscar los resquicios que permitan la planificación general del centro de trabajo para adaptar el ritmo de trabajo a los ciclos vitales de cada persona.

## **1.4. Delegación insuficiente**

Hay personas que en su trabajo no pueden delegar en nadie, ya que son el último eslabón de la cadena de trabajo. Pero otras sí pueden hacerlo, y a menudo no lo hacen, o lo hacen de manera escasa, acaparando todo el trabajo por desconfianza o recelo de las posibilidades de los demás.

Delegar en otros miembros del equipo supone transferirles tareas para que realicen por sus propios medios, aunque bajo un control y supervisión por parte de quien delega. Implica, por tanto, dirigir acciones para conseguir los objetivos propuestos a través del trabajo de otras personas, obteniendo un beneficio suficiente.

Deben delegarse todas aquellas tareas que:

- Nos lleva mucho tiempo realizarlas nosotros mismos.
- Realizamos mal.
- Pueden ser resueltas por un experto.
- Pueden favorecer la motivación del equipo.

## **Factores personales y factores externos en la gestión del tiempo**

Las razones que nos pueden llevar a no delegar son:

- Creer que uno puede hacerlo todo bien.
- Desconfiar de las aptitudes de la otra persona.
- Que exista un deseo de controlarlo todo.
- Falta de comunicación, no se dan instrucciones claras.
- Excesiva carga laboral de los empleados.

Excepto la última razón, las demás se pueden considerar como razones "no válidas" o "infundadas", puesto que las demás personas pueden hacer lo que yo hago, tienen capacidad para hacerlo, lo podemos controlar todo a pesar de delegar, y se pueden comunicar de forma clara cuáles son los objetivos a conseguir.

La última razón, puede entenderse como válida, pero a la vez se puede evitar haciendo una planificación adecuada de las tareas que debe realizar el departamento o área en su conjunto para hacer un reparto adecuado y equitativo de tareas.

### **1.5. Actitud asertiva**

A veces tenemos más tareas de las que realmente podemos realizar, pero nos siguen requiriendo para la realización de otras. Si no se trata de tareas prioritarias, lo más adecuado es rechazarlas, teniendo en cuenta que partimos de una situación de tiempo limitado. Negarse no implica una ofensa, siempre que se haga con respeto hacia la otra persona y con determinación. Un "no" claro puede tener un efecto positivo en nuestro trabajo al permitir concentrar nuestras energías en aquello que realmente es necesario, y en nuestra autoestima al ser consecuentes con lo que queremos.

Y si es nuestro superior a quien tenemos que decirle que no, se puede hacer recordándole que él mismo nos ha encargado algo más importante o más urgen-

### **Unidad Didáctica 3**

---

te, de esta manera, se le plantea que sea él quien decida si cambia las prioridades o si sigue manteniendo su idea inicial.

Aceptar hacer algo cuando en realidad queremos decir "no" supone adoptar una actitud no asertiva, al no actuar en función de nuestros deseos sino por el temor a que la otra persona pueda sentirse molesta. Actuar de manera asertiva supone:

- Comunicar a la otra persona nuestro objetivo, favoreciendo la cooperación.
- Defender y mantenernos firmes en nuestros derechos, respetando a su vez los de la otra persona.
- Conseguir nuestros objetivos sin herir a los demás.
- Decidir por uno mismo, teniendo en cuenta las opiniones del resto.
- Confiar en uno mismo y en las propias posibilidades.

Por lo tanto una postura asertiva a la hora de rechazar una petición, puede permitirnos optimizar nuestro tiempo de una manera adecuada.

### **Uso de herramientas y alternativas**

Existe toda una serie de útiles de trabajo que pueden facilitar la labor a la hora de estructurar y programar las acciones a llevar a cabo, permitiendo una mejor distribución y aprovechamiento del tiempo. El desconocimiento de su existencia, o el no tener hábito de usarlas, puede ser uno de los ladrones de tiempo a tener en cuenta.

## ***Factores personales y factores externos en la gestión del tiempo***

<b>HERRAMIENTAS</b>	<b>UTILIDAD</b>
Agendas	Permiten la planificación temporal a corto, medio y largo plazo. Sirven de recordatorio de las tareas a realizar. Facilitan resaltar actividades importantes (uso de colores). Posibilitan comprobar los avances en las tareas.
Pizarras	Permiten tener a la vista la planificación temporal y reorganizar fácilmente los cambios necesarios.
Dispositivos de Mesa	Se pueden utilizar relojes, papeles de colores con autosujeción y hojas de tareas a realizar.
Mejoras en el Sistema Telefónico	Facilitan el control de las interrupciones y el poder realizar actividades de manera simultánea, como son: contestador telefónico, buzón de voz, marcación activada con la voz, manos libres, desvío de llamadas.

Además de estas herramientas, podemos utilizar alternativas para el teléfono y las reuniones, dos de las situaciones que, mal planteadas, nos hacen perder más tiempo.

<b>SITUACIÓN</b>	<b>ALTERNATIVA</b>
Exceso de tiempo al teléfono	El fax y el correo electrónico permiten reducir el tiempo empleado en intentar comunicar con la otra persona, así como el que se alargue excesivamente la conversación.
Exceso de tiempo en reuniones	En el caso de que los participantes procedan de diferentes lugares puede ser útil emplear conferencias telefónicas o videoconferencias. Para reuniones internas, de carácter informativo y en las que no hay necesidad de recibir feedback, son útiles los tableros informativos.

## **2. Factores externos**

---

Antes de comenzar a enumerar los diferentes factores externos vamos a enumerar unos principios relacionados con la ejecución de la tarea que influyen en el posterior desarrollo de las mismas. Estos principios son:

- Ley de Parkinson: Esta ley explica por qué las cosas llevan más tiempo del que deberían: " *Todo trabajo se dilata indefinidamente hasta ocupar todo el tiempo disponible para su completa realización*".

Por lo que trabajar sin tener en cuenta la existencia de otras tareas que también deben ser realizadas implica un elevado riesgo. En consecuencia debemos programar las tareas para que si se asigna una hora a una tarea, es casi seguro que llevará una hora hacerla, cuando poco; pero si se le asigna sólo media hora, posiblemente ocupará esa media hora y algo más.

La dificultad la encontramos en asignar el tiempo suficiente, pero no excesivo, aunque la práctica nos permitirá conseguir asignar la cantidad de tiempo adecuado.

- Las tres leyes de Murphy:
  - 1ª "Nada es tan sencillo como parece al principio".
  - 2ª "Todo lleva más tiempo de lo que se pensaba al principio".
  - 3ª "Si algo puede ir mal irá mal".

Como ya sabrá, asignar a una tarea un tiempo escaso resulta inconveniente, tanto a la hora de programarse como a la de ejecutar, por lo que la única solución es adoptar medidas adecuadas previniendo la eventualidad de un fallo.

Por lo demás, estas leyes son altamente evidentes y se explican por sí mismas.

### **2.1. Las interrupciones del teléfono**

El teléfono es uno de los útiles que más facilita la labor en el trabajo por su rapidez y por la posibilidad de diálogo que permite. Sin embargo, estas mismas ventajas se pueden convertir en inconvenientes importantes, al favorecer las interrupciones.

Los problemas que se pueden presentar se deben a la cantidad de tiempo empleado en cada una de las llamadas atendidas y al tiempo utilizado en responder a llamadas que se podían haber evitado.

Aunque estemos realizando una tarea importante, tendemos a reaccionar ante el sonido del teléfono de manera inmediata, con urgencia, abandonando lo que estamos haciendo sin saber exactamente si los intereses de esa llamada son más importantes. Si además estamos en un teléfono que contesta llamadas de la calle, las interrupciones para atender a clientes que demandan determinada información son aún más frecuentes.



Contestar llamadas supone, además de invertir tiempo en atenderlas, tener que retomar la atención hacia la tarea que llevábamos a cabo antes de que sonara el aparato. Y si somos nosotros quienes las efectuamos, lo hacemos sin atender a ningún criterio y sin fijar el objetivo de la llamada.

Otras veces el teléfono no es el medio idóneo para realizar una gestión. En ocasiones no tenemos claro nuestro objetivo y usamos el teléfono de manera rutinaria sin considerar que puede haber opciones más rápidas y cómodas.

## **2.2. Las visitas inesperadas**

Pueden ser de personal interno o de personas ajenas al trabajo, y plantean el problema de la frecuencia de las interrupciones y la duración de las mismas.

Algunas de estas visitas pueden aportar información útil para el trabajo o pueden ayudar a resolver problemas, pero otras pueden ser auténticos ladrones de tiempo, al no proporcionar ninguna información relevante.

La característica principal es que, independientemente de la duración de las visitas inesperadas, siempre perturban el flujo de ideas en el trabajo que se está realizando, y recuperarlo supone emplear tiempo y esfuerzo.

Las razones que llevan a perder tiempo con una visita son:

- a. No saber cómo rechazarla.
- b. Desconocer los motivos de la entrevista.
- c. No tener establecidos unos horarios de atención, sobre todo para visitas externas.
- d. No limitar el tiempo de la cita.
- e. La ausencia de criterios claros de las personas que se quiere atender.

El objetivo debe ser, en la medida de lo posible, evitarlas; aunque esto no es siempre factible, por lo que hay que aprender a manejarlas de la mejor manera, evitando al máximo aquellas que sean innecesarias y disminuyendo el tiempo que se emplea en las que no son de interés o no se pueden eludir.

## **2.3. Reuniones de trabajo**

Se trata de uno de los mayores ladrones de tiempo, por el propio tiempo y el esfuerzo que requieren, tanto si son reuniones que uno mismo debe coordinar como si se trata de asistir a reuniones convocadas por otras personas.

Su objetivo fundamental debe ser siempre:

1. Intercambiar información.
2. Exponer una idea.
3. Realizar una toma de decisiones.
4. Establecer un guión de actuación sobre un tema determinado.

Evidentemente, no debe convocarse una reunión cuando se pueda conseguir el objetivo a través de otros medios que supongan la dedicación de menos tiempo por menos personas. Las razones que pueden llevar al fracaso de una reunión en cuanto a tiempo invertido y resultados obtenidos son realmente amplias.

Una reunión malgasta el tiempo cuando...

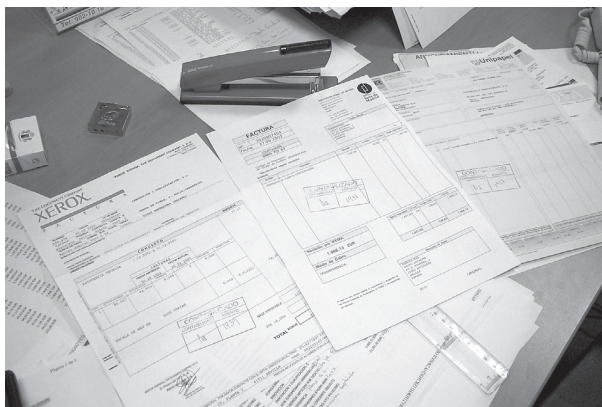
- Se realiza por rutina, sin objetivos concretos.
- No existe tiempo suficiente para prepararla.
- No se encuentra el momento adecuado para llevarla a cabo.
- No se establece un guión de actuación.
- Asisten participantes poco relevantes o no asisten personas clave.
- Se dan problemas de relación entre los participantes.
- Hay falta de cooperación.
- Se producen frecuentes salidas del tema que compete.
- Falta documentación importante.

## **2.4. Desorganización en el área de trabajo**

Pasar demasiado tiempo buscando algo que no se dejó en su lugar es una situación que a menudo ocurre, y que debe llevar a una reflexión sobre la organización del lugar de trabajo, sea éste solamente una mesa, sea un despacho, sea una sala compartida con otros compañeros.

Las causas más habituales de la falta de organización en el área de trabajo son las siguientes:

1. Dedicarse a demasiadas cosas a la vez.
2. Amontonar trabajos a "medio hacer".
3. Necesidad de tener constantemente cosas ante sí.
4. No archivar, acumulando papeles, documentos, informes, notas, trabajos y borradores.



5. No dejar el material en el lugar correspondiente una vez usado.
6. No utilizar sistemas de organización o elementos organizadores como la bandeja de entrada y la de salida, carpetas, cajones, archivadores.

## **Factores personales y factores externos en la gestión del tiempo**

Un apartado especialmente importante es el que tiene que ver con organizar la información recibida. La cantidad de documentos que necesitan ser archivados puede ser desbordante. Los problemas pueden surgir por:

- **Indecisión:** no se separa adecuadamente lo importante de lo superfluo.
- **Acumulación:** existe cierta dificultad para desprenderse de lo escrito.
- **Lentitud:** no se tratan de manera rápida y eficaz los documentos que se reciben.

La digitalización informática y el traslado a almacenes específicos son medidas que se van imponiendo, ya que, en caso contrario, la desorganización no tendría solución.

### **2.5. Falta de información**

Muchas de las quejas referidas a la gestión del tiempo vienen determinadas por la ausencia de datos importantes para realizar el trabajo. Éstos llegan incluso a paralizarse ante la ausencia o el retraso de una información clave. Estos datos pueden provenir de fuentes internas o de fuentes externas, lo que complica más la labor de obtención a tiempo de los mismos.

Una tarea importante es determinar el motivo de esa falta de información porque sólo de esta manera pueden ponerse en marcha medidas para controlar el problema.

Los motivos de la falta de información pueden ser:

- a. Un manejo poco efectivo de los datos.
- b. Instrucciones de trabajo inexactas.
- c. Problemas de comunicación entre las personas.
- d. La incapacidad de decidir qué información es útil y cuál no.

- e. Los retrasos por parte de otras personas.
- f. Trabajo en equipo deficiente: debido al mal ambiente en la empresa, al exceso de individualismo, a la competitividad o a la falta de objetivos comunes.

## **2.6. Situaciones críticas**

Se habla de crisis en el desarrollo de un trabajo cuando el curso normal de los acontecimientos falla y surgen problemas que desvían los procesos significativamente de los objetivos marcados. Sin embargo, no todas las situaciones que se salen de la planificación se pueden conceptualizar como crisis.



Es necesario no confundir la urgencia de realizar una actividad con la importancia de la misma y sólo atendiendo a estos criterios se podrá saber si se debe emplear el tiempo en atender esa nueva situación que aparece como crítica.

Se piensa que todas las crisis son inevitables; sin embargo, muchas veces son producto de hechos que aparecen de manera repetida por no haber puesto en marcha una acción correctora o por hacerlo de manera inadecuada. Por ejemplo, cuando dejamos pasar el tiempo y de pronto nos encontramos con que se agota el

## **Factores personales y factores externos en la gestión del tiempo**

plazo marcado para acabar una tarea: si el plazo era conocido, ¿porqué se ha exprimido al máximo?

Una vez que se han producido, las crisis exigen acciones rápidas para conseguir una respuesta eficaz. Suponen concentrar todos los esfuerzos en la nueva situación, en un intento de reorganizar la planificación de las actividades y, por tanto, la organización del tiempo.

En este sentido, para controlar las posibles eventualidades que se produzcan es necesario:

- Analizar por qué surgieron anteriores crisis para ver si existe una pauta de actuación que se pueda cambiar.
- Preguntarse qué puede fallar en los distintos momentos para que al reconocer los posibles problemas se puedan tomar medidas preventivas y controlar las consecuencias.