

# Claves para optimizar la gestión del tiempo de trabajo

Administra de forma eficaz tu tiempo en la oficina con nuestros trucos y consejos



# Tabla de contenidos

1. *Introducción*
2. *El concepto del Lean Time Management*
3. *Dificultades internas y externas de la gestión del tiempo*
4. *Urgente vs importante*
5. *El arte de la delegación*
6. *Planificar y organizar de forma efectiva*
7. *La procrastinación y postergación de tareas*
8. *Multitarea y concentración*
9. *Mantener el email y reuniones bajo control*
10. *Conclusiones*

# 1. Introducción

*“Nuestro tiempo en parte nos lo roban, en parte nos lo quitan, y el que nos queda, lo perdemos sin darnos cuenta” Séneca, año 55 d.C.*

## ¿Falta de tiempo o mala organización?

Según datos 2013 de Federación Empresarial Metalúrgica Valenciana (Femeval):

- Sólo un 45% de la jornada laboral en España es productiva: gestionar bien el tiempo es una habilidad que las empresas valoran cada vez más en sus trabajadores, ya que este factor mejora la productividad y la competitividad de la organización.
- Un 35% del tiempo de cada jornada se destina a tareas necesarias pero que no aportan rentabilidad: el problema, por tanto, no es la falta de tiempo sino la mala planificación horaria que impide hacer frente a todas las tareas. El origen de esta disfunción tiene una doble vertiente, el individuo y su entorno.
- El 20% restante de tiempo, que puede ya considerarse como directamente no productivo, implica una pérdida neta de minutos (horas en algunos casos), recursos y dinero que minan la moral individual, afectan al ambiente de trabajo y conllevan efectos negativos para toda la organización.

## Gestión del tiempo: hacer balance y poner soluciones

Partiendo de que el tiempo es un recurso limitado, es la autogestión donde se marca el rumbo que tomarán las cosas y por eso, al final de la jornada el balance puede ser:

- Negativo: cuando no se han alcanzado los objetivos planteados aunque se tenga la sensación de no haber perdido ni un minuto.
- O positivo: si se ha aprovechado cada momento para llevar a cabo una tarea o para descansar, en términos de calidad en ambos casos.

Si la realidad se asemeja a la primera opción, a la mala gestión como causa de origen hay que añadir los ladrones del tiempo, que consiguen aumentar las proporciones del problema

dificultando su solución.

Un time management ineficiente agravado por el mal uso de los emails, reuniones mal programadas, constantes interrupciones, llamadas y multitarea dan como resultado: estrés, tareas inacabadas, actividades pospuestas, necesidad de dedicación en horas extra, desmotivación en la plantilla, reducción de los niveles de satisfacción laboral, descenso de la competitividad y disminución también de la productividad.

Por ello, podría decirse que los principales problemas de la gestión del tiempo en las empresas proceden de:

- Falta de consciencia.
- Falta de objetivos.
- “Reunionitis”.
- Abuso o mal uso de herramientas como el correo electrónico.
- Interrupciones excesivas.
- Incapacidad para distinguir entre lo importante y lo urgente.
- Insuficiente delegación de tareas.

Sin embargo, darse cuenta de que éste es el caso, de que se cae en alguno o varios de estos errores (más comunes de lo que pudiera parecer) y que además la gestión de tiempo ineficiente se está convirtiendo en un problema generalizado no es el fin sino el principio.

Reconocer el conflicto es el primer paso para ponerle solución. Y esta solución pasa por medir cómo trabajamos y optimizar nuestro tiempo. De esta forma es posible reconocer más fácilmente a las actividades que más valor aportan para poner todo nuestro foco y atención en ellas, renunciando a recurrir a la falta de tiempo como excusa.

## La gestión del tiempo en datos

Los empresarios no se dan cuenta de que la regla 80/20 (que establece que el 20% de los clientes representan el 80% de las ventas) se aplica a todas las dimensiones del negocio. Y eso incluye la gestión del tiempo, pero ¿se hace de forma correcta? Los datos afirman lo contrario:

- El email se consulta una media de 20 veces por hora.
- Al menos el 25% de la jornada laboral se invierte en consultar o responder emails.
- Las reuniones improductivas se llevan más de 30 horas al mes de cada trabajador.
- El promedio de interrupciones que una persona sufre a lo largo de su jornada laboral es de

56.

- Los datos obtenidos por softwares de medición del rendimiento expresan que la media de trabajo en la misma aplicación de forma ininterrumpida no suele ser nunca superior a 1 minuto.



Esta pérdida de productividad está valorada en al menos 8.000€ / empleado al año, y eso partiendo de la consideración de que, de las 10 horas que se está en la oficina, sólo 6 ó 7 se consideran productivas.

Entre las mejores propuestas para poner fin a esta espiral de improductividad están:

- Reingeniería de procesos (BPR): que implementa cambios para mejorar los procesos que lo requieren tras ser detectados.
- Creación de procedimientos: una forma de dar más eficiencia a los proceso del trabajo del conocimiento y que parte de la detección de los métodos de trabajo que mejores resultados aportan para proceder a su despliegue a toda la organización.
- Definición de puesto de trabajo: que determina qué aplicaciones se usan más y qué tiempo se dedica a cada tarea, entre otras variables, para poder definir el mapa de productividad y diseñar el perfil óptimo para cada puesto y persona, que le ayude a lograr sus metas y ajustar desviaciones de forma fácil, transparente y realista.

## 2. El concepto de Lean Time Management

### ¿Qué es el Lean Management?

Aumentar el valor y minimizar el esfuerzo son las claves sobre las que se asientan los principios de la producción industrial que Toyota comenzó a aplicar con éxito hace décadas y que hoy se han extendido a muchas otras ramas de la gestión bajo el término Lean Management o Lean Time Management. Las claves de esta forma de proceder son:

- Identificar los consumos innecesarios y desperdicios: detectar las actividades que consumen recursos y no aportan valor.
- Eliminarlos: excluyéndolos sistemáticamente de todos y cada uno de los procesos de trabajo de la empresa.
- Comprobar resultados y practicar ajustes: para lograr que el valor fluya lo más rápido posible y de manera uniforme.
- Continuar midiendo y ajustando: la única forma de alcanzar la excelencia.

### ¿Para qué sirve la gestión de tiempo ajustada?

El Lean Management, también conocido como gestión ajustada, se inspira en el sistema Just in Time (JIT) o justo a tiempo. Aplicado a cualquier tipo de organización, de cualquier sector de actividad, esta filosofía de trabajo genera numerosos beneficios:

- Disminuye la generación de desperdicios.
- Minimiza los defectos.
- Ahorra tiempo.
- Reduce el gasto.
- Incrementa la eficiencia.
- Optimiza la calidad.

Actuando sobre los procesos y partiendo de una visión global, que se va concentrando progresivamente en los detalles, el objetivo del Lean Management es generar valor. Para

conseguirlo:

1. Identifica fallos o errores.
2. Elimina consumos innecesarios.
3. Utiliza la menor cantidad posible de recursos de todo tipo.
4. Reduce al máximo las actividades que implican un coste pero que no aportan valor.

Desde su implementación comienzan a percibirse los cambios a mejor. Los tiempos de proceso disminuyen, los resultados ganan en calidad y el tiempo que se ahorra de las tareas de poco valor se reinvierte en otras más importantes.

Para conseguir implementar con éxito un sistema de gestión ajustada es necesario:

- Ayudar a las personas a diferenciar qué actividades son más importantes para su trabajo y el de la organización.
- Dotarlas de las herramientas necesarias para comprender cómo gestionan su tiempo.
- Centrar la atención en tareas prioritarias.
- Corregir malos hábitos y/o defectos, como por ejemplo el abuso del correo electrónico.
- Detectar, a partir de datos objetivos, si se alcanzan los niveles de productividad deseados y la planificación del tiempo es la óptima.
- Seguir midiendo y continuar ajustando para aumentar la efectividad.

## El Lean Management en la práctica

Veamos un ejemplo de Lean Time Management para un puesto de perfil ingeniero:

Para este estudio se tomó como muestra la gestión de tiempo de un ingeniero. Su principal actividad era la programación y una de las características más significativas de su modo de trabajar, la sobrecarga, que le mantenía ahogado en unos niveles de estrés altísimos.

En base a la observación de su actividad se confeccionó un perfil óptimo, determinando las tareas y tiempos que se deberían dedicar a cada una de ellas.

El siguiente paso consiste en contrastar los datos reales con los del perfil óptimo. La comparación de ambos grupos de datos habla por sí sola, como puede verse en la imagen:



Las métricas muestran que el correo electrónico, las reuniones y una serie de tareas de carácter administrativo ocupan casi la mitad del tiempo disponible de este ingeniero, dejándole poco más del 50% de su jornada disponible para la realización de las core tasks. El origen del problema ha quedado de manifiesto.

Trabajar bien no es trabajar mucho o trabajar más horas. Es dedicarte, principalmente, a aquellas cosas que son verdaderamente productivas para ti y para tu organización, eliminando todos aquellos defectos y desperdicios. Esto es Lean Time Management y su esencia: centrarse en lo realmente importante para ser más eficientes y competitivos.



# 3. Dificultades internas y externas de la gestión del tiempo

*"Si el tiempo es el recurso más valioso, la pérdida de tiempo se convierte en el mayor de los derroches" Benjamin Franklin*

El tiempo es un recurso escaso y de su gestión dependen el éxito profesional y el bienestar personal. Cuando se presentan dificultades a la hora de gestionar el tiempo, la falta de consciencia o el desconocimiento suelen ser los factores que provocan una organización mediocre de nuestra agenda, la falta de equilibrio en la distribución de la jornada o una planificación tan ajustada que nos lleva al límite del estrés y pone en peligro la consecución de las tareas dentro de plazo. Para evitar estos obstáculos es necesario:

- Identificar los objetivos a alcanzar y saber establecer prioridades.
- Conocer nuestra forma de trabajar y ser capaz de monitorizar su evolución.
- Detectar las principales vías de pérdidas de tiempo y ser capaces de distinguir a los ladrones de tiempo.
- Emplear el tiempo que resulte necesario para la planificación de actividades y tareas.
- Conocer los propios biorritmos y asegurar un descanso de calidad cuando sea el momento oportuno.
- Buscar soluciones que ayuden a optimizar los minutos dedicados a trabajar como agrupar tareas, reducir el uso del email o aprender a delegar.

En función de su procedencia, los factores causantes de una mala gestión del tiempo pueden clasificarse en dos grandes grupos: causas internas, que son las que tienen su origen en el propio comportamiento del individuo; y causas externas, que obedecen a factores ajenos a la persona y que escapan a su control.

## Causas internas: basadas en el comportamiento

Una de las principales causas del malgasto de tiempo es el hábito de actuar de esta forma. Un reciente estudio de de la Universidad del País Vasco pone de manifiesto que los malos hábitos de

vida comienzan a aparecer durante los primeros años de la adolescencia, entre los 12 y los 13 años. Una vez están presentes, su presencia se fortalece y resulta muy difícil cambiarlos. Cuando el individuo alcanza la edad de dieciséis años ya es tarde para intentar corregirlos.

Lo cierto es que los hábitos que se desarrollan en el comienzo de la adolescencia causan un impacto muy significativo en el uso y gestión del tiempo, repercutiendo en aspectos fundamentales para el éxito profesional como la eficiencia, la productividad o la capacidad para establecer prioridades.

El origen de estos malos hábitos que influyen en la gestión del tiempo puede deberse no sólo a esta causa. Entre las más habituales destacan:

- El legado de la adolescencia y el modo al que nos hemos acostumbrado a hacer las cosas.
- El estrés, que muchas veces es la causa una toma de decisiones ineficiente.
- El desconocimiento causado por la falta de procedimientos y protocolos que sirvan de guía para optimizar los procesos.
- La falta de habilidades de planificación.

Si los hábitos negativos afectan a la capacidad para gestionar el tiempo hay que intentar reconducirlos para tratar de, poco a poco, optimizar la forma de abordar las tareas. Reconocer el problema es el primer paso y por eso puede resultar interesante una toma de contacto con los malos comportamientos que con mayor frecuencia atentan contra la productividad. Son los siguientes:

- Acumular demasiados compromisos.
- No ser ordenado.
- No prevenir las distracciones ni poner remedios para evitarlas.
- Dejar las cosas a medias.
- Procrastinar.
- No saber establecer prioridades.
- No ser capaz de distinguir lo importante de lo urgente.



## Causas externas: cuando el problema viene de fuera

El origen de la mala gestión del tiempo no siempre reside en la propia persona. Muchas veces es la organización quien causa efectos devastadores en la planificación individual. El papel de la empresa es crítico en el time management: puede resultar muy beneficioso y causar efectos positivos, o todo lo contrario, afectando negativamente a los trabajadores y sus resultados.

Entre los errores organizacionales de peores repercusiones para la gestión del tiempo se encuentran los siguientes, tal y como afirman los profesionales de Recursos Humanos consultados:

- Sistemas de incentivos insuficientes o inexistentes: las personas se encuentran más a gusto en entornos donde se encuentren motivadas y sean tenidas en cuenta tanto por su trabajo como por lo que son.
- Falta de establecimiento de metas: el no tener objetivos conduce a dificultades en el establecimiento de prioridades que impactan en la gestión del tiempo.
- Ausencia de planes de carrera: capacitación, desarrollo y eficiencia están muy relacionados. Cuando se ayuda a crecer a las personas se consiguen mejores resultados.
- Liderazgo de baja calidad: los líderes deben ser capaces de motivar a las personas. Entre sus obligaciones se encuentran el inspirar y también el marcar las metas a lograr y el camino a seguir para conseguirlo. En este proceso la participación es muy importante y cada individuo ha de ser escuchado. Esta forma de actuar aumenta la motivación y está demostrado que mejora el uso del tiempo.
- Falta de contexto y ajuste: cada persona, con sus habilidades contribuye a alcanzar el objetivo común de la empresa. No acoplar o ajustar las habilidades de las personas con el contexto o la organización enturbia la planificación, limita su alcance y pone en peligro los

resultados.

- Desconocimiento de las oportunidades y amenazas: cuando no se hacen pronósticos o si las previsiones no se fundamentan en datos objetivos, las personas ven peligrar la eficiencia de su gestión del tiempo.

Y, precisamente, de entre todos los problemas relacionados con la gestión del tiempo, éste es el de peores consecuencias pero, al mismo tiempo, el de más fácil solución. Hace falta llegar a un consenso y admitir que existe un problema de gestión de tiempo. Para ello, primero es necesario obtener los datos que permitan corroborarlo y, después, con esa información, hay que empezar a trabajar en el cambio que permita optimizar la forma de gestionar el tiempo en la organización, a nivel individual y global.

# 4. Urgente vs importante

*¿Conoces la diferencia entre urgente e importante? ¿Estás seguro de que sabes establecer prioridades correctamente? ¿Optimizas la planificación de actividades? ¿Consigues gestionar tu tiempo de forma eficiente?*

Algo importante lo es por su entidad, por su interés, conveniencia o por el alcance de sus efectos. Lo urgente se reconoce por su necesidad, por el apremio que implica o por las consecuencias que su falta puede causar.

Por separado, es fácil establecer prioridades entre tareas cuando una es urgente o si de entre el conjunto de actividades a realizar existe una de mayor importancia. Las dificultades comienzan a aparecer cuando ambos conceptos se entrecruzan. En esos casos, puede ser interesante aplicar la siguiente clasificación:

		URGENCIA	
		Urgente	No Urgente
IMPORTANCIA	Importante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos con deadline.</li> <li>- Cuestiones apremiantes.</li> <li>- Emergencias o crisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detección de oportunidades.</li> <li>- Tareas de carácter preventivo.</li> <li>- Actividades de planificación.</li> </ul>
	No importante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asuntos que requieren de resolución inmediata.</li> <li>- Algunas llamadas telefónicas.</li> <li>- Ciertos correos electrónicos.</li> <li>- Determinadas reuniones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida de tiempo.</li> <li>- Asuntos ajenos al puesto de trabajo y la responsabilidad.</li> <li>- Asuntos triviales.</li> <li>- Ciertas llamadas telefónicas y algunos emails.</li> </ul>

La interpretación de esta tabla dependerá de las circunstancias de cada organización, de la política de cada departamento, de la duración y complejidad de cada tareas, sus efectos, implicaciones para uno mismo y para el resto y, por supuesto, del sentido común. En términos

generales, el orden de actuación podría determinarse:

1. Urgente e Importante: es indispensable dedicarle tiempo a estas actividades de manera prioritaria y sin demora.
2. Urgente pero NO Importante, tareas que habrá que tratar de delegar, en la medida de lo posible; e importante pero NO Urgente, actividades que habrá que aplazar, pero asegurándose de que no sea por mucho tiempo, atendiendo siempre a su prioridad.
3. Ni Importante Ni Urgente: estas actividades deben ser descartadas.

## Cómo reconocer las tareas importantes y diferenciarlas de las urgentes

A veces esta confusión es más habitual de lo que sería deseable. Lo urgente requiere casi siempre nuestra atención inmediata y consigue desplazar nuestro foco de atención, presionando hasta que se lleva a cabo. El riesgo está en posponer actividades importantes por culpa de esta presión, consumir los recursos en tareas que aportan poco o nada de valor y/o agotar la energía mermando nuestra eficacia.

Los efectos negativos relacionados con las actividades urgentes se pueden minimizar teniendo en cuenta los siguientes principio de actuación:

- Si dos tareas implican el mismo consumo temporal, ha de considerarse más urgente la que tenga la fecha límite antes.
- Cuando existen dos tareas con la misma fecha límite, la más urgente es la que requiere del uso de más tiempo para su consecución.
- Aplazar la fecha límite de una tarea implica rebajar su grado de urgencia.
- Descubrir que una tarea es más larga de lo previsto supone incrementar su grado de urgencia.
- Una tarea que no tiene fecha límite, no será nunca urgente.

Las actividades importantes pueden diferenciarse del resto porque producen resultados tangibles y se encuentran acorde con las metas y objetivos individuales, y también a nivel de organización. Pueden definirse como tareas clave. El principal riesgo asociado a estas tareas está en posponer su consecución debido a su menor grado de urgencia comparado con otras, sin embargo, actuando de esta forma se está obviando el valor que aportan.

Para evitar este problema y saber detectar oportunidades hay que pensar de forma preventiva y

aplicar las siguientes reglas:

- Si existen dos tareas que producen consecuencias similares, independientemente del volumen de trabajo o dificultad, ha de considerarse que ambas tienen la misma importancia.
- Cuando haya que establecer prioridades entre dos tareas diferentes, la más importante será siempre la que cause efectos más graves en caso de no completarla.
- Si las consecuencias de una actividad cambian, la importancia de la misma aumentará o se reducirá, aunque la tarea siga siendo la misma y nada haya variado.

Quienes confunden lo importante con lo urgente, creen que todo lo urgente es importante. Normalmente se basan en las prioridades y expectativas de los demás, quizás porque nunca han analizado las suyas. En el polo opuesto se encuentran las personas que no atienden ni a lo importante ni a lo urgente. Estos individuos pierden el tiempo con actividades sin sentido y se caracterizan por falta de responsabilidad.

En un punto intermedio se encuentra la mayoría de la gente, a quienes los malos hábitos, el estrés o la falta de planificación pueden llevar a establecer prioridades de manera adecuada y caer en confusiones como las planteadas en líneas precedentes. Para evitarlas no hay más que:

- Conocer la diferencia entre urgente e importante.
- Emplear el tiempo que sea necesario en hacer una buena planificación de la jornada (sean cuantos sean los minutos invertidos, ahorrarán tiempo).
- Obtener métricas que aporten datos objetivos para poder conocer la proporción de tiempo que se ha dedicado a lo importante y a lo urgente, para saber realmente si se ha cumplido con el planning y conocer si se trabaja de forma objetiva.

## 5. El arte de la delegación

*"El mejor ejecutivo es el que tiene el suficiente sentido común para elegir hombres buenos que hagan lo que él quiere hacer, y el autocontrol suficiente para no interferir mientras lo hacen."*  
Theodore Roosevelt

Un buen líder ha de saber delegar. Delegar le ayuda a crecer y a la vez desarrolla al equipo, por eso se considera mucho más que una simple transferencia de trabajo. Para delegar con éxito hay que involucrar a otros en la responsabilidad de los resultados, a la vez, hay que fomentar la autonomía para que sea cada individuo el que decida cómo alcanzar los resultados.

Muchos gerentes, CEOs y supervisores son incapaces de delegar y en estos casos, el problema puede provenir de:

- Dificultades para trabajar en equipo.
- Falta de transparencia en la gestión.
- Carencia de habilidad para escuchar.
- Ausencia de un sistema justo de valoración del desempeño individual.

El resultado es la desmotivación y la frustración, tanto del propio responsable como de todo su equipo. Las consecuencias se extienden a la gestión del tiempo y la productividad se ve gravemente afectada. La importancia de delegar es tal, que cuando en una organización se lleva a cabo esta práctica de manera correcta y natural, los beneficios tienen una doble vertiente. Para el líder:

- Disponer de tiempo para anticipar y planificar acciones futuras.
- Probar la capacidad para transmitir, comunicar, inspirar y conseguir que se involucren miembros del equipo.
- Elevar el expertise y ganar tiempo para actividades de importancia crítica que generen más valor para la organización.

Y, entre las ventajas para el equipo, se encuentran:

- Mejorar el nivel de competencia.
- Aumentar la satisfacción laboral y la motivación, gracias a la sensación de reconocimiento.
- Fomentar una relación basada en la confianza y la responsabilidad.



- Potenciar la autonomía y la proactividad.



Créditos fotográficos: ["All For One" by hin255](#)

## Cómo delegar con éxito

Para delegar de forma eficaz hay que tener en cuenta las siguientes reglas:

1. Seleccionar a la persona adecuada para el trabajo.
2. Darle información suficiente.
3. Delegar el trabajo completo a una persona y dale toda la responsabilidad, nunca dividir la tarea.
4. Centrarse en los resultados, no en el proceso: no interferir durante la ejecución.
5. Delegar a través del diálogo: llegar a un acuerdo que establezca que es la otra persona quien cuenta con más capacidades para hacer mejor el trabajo y ello beneficiará a ambos y a la organización en conjunto (sobre todo en delegación horizontal).
6. Establecer tiempos límite basados en la responsabilidad.
7. Fijar una fecha para la revisión.
8. Ofrecer retroalimentación positiva y constructiva.
9. Proveer los recursos necesarios.
10. Proporcionar guía y consejo sin interferir.
11. Establecer los parámetros, condiciones y términos antes de delegar.

12. No permitir la tarea delegada de vuelta.
13. Aportar respaldo y apoyo cuando sea necesario.
14. Darle todo el crédito y reconocimiento a la persona que complete el trabajo.

## Consejos prácticos para delegar de forma eficaz

Como las cosas nunca son lo mismo en la teoría que en la práctica, a la hora de delegar puede ser necesario echar mano de algunos consejos:

- Especificar cuáles son los resultados esperados: minimiza errores y mejora el rendimiento. Cuando una persona sabe lo que se espera de ella los resultados siempre son mejores y se ajustan más a las expectativas.
- Asignar tareas acordes al puesto y al proyecto encomendado: la coherencia en la planificación ha de ser exquisita, especialmente cuando se trata de delegar. Cuando no se actúa de esta forma pueden surgir problemas de motivación que afecten a la productividad.
- Dotar de autoridad: es imposible que una persona lleve a cabo una tarea si no cuenta con la suficiente autoridad para desempeñarla. Es importante además, dar publicidad a la delegación de autoridad para evitar malentendidos a nivel de empresa que puedan conducir a situaciones incómodas o causar retrasos.
- Transmitir la responsabilidad: la persona sobre la que se delega debe ostentar la autoridad pero comprender la responsabilidad. Ha de saber que deberá dar cuentas de errores o desviaciones en los resultados esperados.

## 6. Planificar y organizar de forma efectiva

Pese a ser bastante común el achacar a la falta de tiempo el dejar tareas sin terminar o el no cumplir con las expectativas fijadas, en realidad se trata de la ausencia de organización de nuestra jornada o a la incorrecta gestión del tiempo que se desprende de:

- Insuficiente planificación: puede derivar de la falta de autonomía, una jerarquía demasiado marcada, la utilización de métodos coercitivos e improvisados para el empleado, la aplicación de soluciones cortoplacistas a los problemas, la dificultad para delegar o la improvisación en las decisiones. Para evitar este problema la empresa debe tomar conciencia de su papel en la gestión de tiempo y tomar medidas para aumentar la autonomía individual y fomentar la toma de responsabilidad.
- Falta de orden: si no se mantienen unos mínimos, la eficiencia se ve afectada ya que comienza a ser complicado encontrar archivos, es difícil recordar dónde se halla la información necesaria para trabajar y pueden perderse documentos importantes. Además de la pérdida de tiempo que ello supone se pierde la concentración, lo que impacta en la productividad. merece la pena invertir cada día unos minutos al final de la jornada en ordenar la mesa y el escritorio.
- Pérdida de tiempo en el trabajo: actividades como reuniones, búsqueda, lectura y análisis de la documentación, charlas de trabajos, suelen considerarse consumidoras de tiempo, cuando en realidad suponen una inversión en minutos a lo largo de la jornada que consiguen optimizar de la jornada laboral.

La planificación es el mejor aliado para la consecución de metas ya que implica preparación y se estructura en torno a una distribución óptima del tiempo disponible. En definitiva, podría decirse que planificar es ganar tiempo, y la experiencia nos enseña que cuanto más tiempo se invierte en planificar menos tiempo se emplea hasta alcanzar los objetivos marcados. El resultado es de ahorro de tiempo en el cómputo global.

Para optimizar la gestión del tiempo es indispensable una buena planificación, que debe apoyarse en:

- El establecimiento de objetivos.

- La elección de los medios más convenientes para alcanzarlos antes de emprender la acción, como planes y programas.
- La toma de decisiones previa a la acción.
- El decidir con anticipación lo que hay que hacer y cómo deberá hacerse.

Un minuto invertido en planificación de actividades ahorra hasta diez en la ejecución de las mismas. El procedimiento a seguir puede asemejarse al siguiente:

1. A última hora de la jornada confeccionar una lista de actividades por hacer.
2. A primera hora de cada día, revisar la lista antes de empezar.
3. Evaluar el grado de urgencia e importancia de cada tarea y establecer prioridades.
4. Ir marcando en la lista cada actividad completada y actualizarla cuando sea necesario o si se produce algún cambio que afecta al orden de ejecución programado.



Existen algunos trucos que optimizan el rendimiento, entre los más prácticos se encuentran:

- Posponer, cuando sea posible, las actividades que más nos gustan para el final en vez de retrasar la ejecución de esas otras que resultan más engorrosas, que más trabajo nos cuesta hacer o menos nos gustan. Cuanto antes nos quitemos este asunto de encima menos tiempo dedicaremos a pensar en él y más podremos invertir en otros temas de más fácil solución.
- Ejecutar las tareas que llevan poco tiempo cuanto antes para tacharlas de la lista.
- Identificar en qué horas se es más productivo (generalmente entre las 10 y las 12 de la mañana), para durante ese tiempo hacer las tareas que más concentración o esfuerzo requieran.
- No programar las reuniones para última hora de la jornada, ya que al final no resultan

productivas porque se pierde mucha concentración en estar pendiente de la hora de salida.

## La importancia de definir objetivos

*“Una empresa es como una bicicleta; o te mueves, o te caes” John D. Wright*

La primera pauta para una buena planificación y, por tanto, para una gestión del tiempo eficiente, es definir claramente los objetivos a alcanzar y no desviarse de ellos. A la hora de establecerlos hay que tener en cuenta:

- Dirección: para saber hacia dónde moverse hay que ser capaz de concretar la misión y visión en objetivos.
- Estrategia: los objetivos estratégicos se encargan de validar visión y misión.
- Estructura: la consecución de los objetivos específicos lleva a la consecución de los objetivos generales.
- Ejecución: se centra en los objetivos específicos, pero entendiendo los objetivos generales y la visión / misión.
- Plan: para que el proyecto, sea cual sea, concluya con éxito, la visión y la misión son tan necesarias como la planificación de objetivos.

El procedimiento a seguir para una planificación de objetivos correcta es el siguiente:

- a) Definir objetivos y establecer prioridades.
- b) Concretarlos en detalle y recopilarlos en una lista o un esquema.
- c) Establecer una fecha límite para su consecución.
- d) Determinar las tareas de que la consecución de cada objetivo depende.
- e) Transformar la lista o esquema inicial y el detalle de tareas en un plan organizado asociado a un orden de actuación.
- f) Tomar acción.
- g) Medir los resultados.
- g) Detectar desviaciones y ajustar.
- h) Volver a medir y ajustar de nuevo cuando sea necesario.

# 7. La procrastinación y postergación de tareas

*"Cuanto más se aplaza una tarea, más posibilidades tiene de volver a ser aplazada"*

El término procrastinar parece estar de moda últimamente, sin embargo no es nada nuevo. Procrastinación viene del latín: pro (adelante) + crastinus (futuro) = dejar para mañana, posponer, aplazar, postergar. También es conocido como ladrón de tiempo, de tipo interno, ya que depende al 100% de la persona y su comportamiento, su personalidad, su forma de trabajar.

En vez de paliar sus efectos adversos para la productividad, la aparición de las nuevas tecnologías no ha hecho sino empeorarlos, aumentando el número de individuos que deciden dejar sus tareas para más adelante, distraídos por los múltiples estímulos que los avances en este campo ponen a su disposición.

## El origen de la procrastinación

El procrastinador, independientemente de si la postergación de tareas se lleva a cabo de forma esporádica o sistemática, se comporta de esta forma en base a dos creencias irracionales:

- Se ve como inadecuado o incapaz para ejecutar una actividad.
- Ve el mundo como un lugar demasiado difícil y exigente.

Se procrastina porque se cree que una determinada actividad va a suponer un gran esfuerzo, se tienen dudas sobre el modo de abordar la tarea o sobre cuál será el resultado. A veces también se puede caer en este ladrón de tiempo para evitar situaciones conflictivas o como respuesta a un trastorno psicológico, generalmente síntoma de una tendencia a la depresión.

Las consecuencias de postergar tareas y asuntos son siempre negativas:

- Generar retrasos, minimizar la productividad, afectar al planning, crear mala imagen y perjudicar al cumplimiento de objetivos.
- Tener conflictos con otras personas, enrarecer el ambiente de trabajo y menoscabar la

calidad de las relaciones laborales.

- Privarse de un beneficio, incrementar los niveles de estrés, aumentar la frustración y prometerse en vano que no se volverá a procrastinar.

Estos efectos adversos se multiplican a la vez que el hábito de procrastinar se arraiga en el individuo, generando pensamientos del tipo de "para qué voy a intentarlo", "no soy capaz" o "esto es demasiado para mí", que terminan por hacer mella en la moral de la persona e impactando también en su entorno.



## Consejos y buenas prácticas para evitar la procrastinación

Cada persona, si es consciente de su tendencia a procrastinar, puede emplear ciertos [trucos](#) para evitar sus perniciosos efectos para la gestión del tiempo. Los más efectivos son los siguientes:

- Planificar: hacer planes y cumplirlos es el mejor arma para evitar la procrastinación. Cada minuto invertido en planificar tareas permite ahorrar hasta diez minutos en el momento de ejecutarlas.
- Crear listas: la motivación es necesaria para evitar procrastinar y un elemento fuertemente motivador es el tachar de una lista cada actividad completada.
- Priorizar: es cierto que no siempre se dispone del tiempo suficiente para hacerlo todo pero, de acuerdo con la ley de la eficiencia forzosa, en todas las ocasiones es posible terminar aquello que se considera más importante.
- Dividir las tareas: cuando una actividad se descompone en pequeñas partes da menos pereza comenzarla y se evita la tentación de procrastinar.

- Controlar la carga de trabajo: hace falta ser realista y evitar sobrecargarse de responsabilidades que pueden conducir a la frustración. Hay que fijarse una cantidad de tareas diarias a las que sea posible hacer frente.
- Dividir el tiempo en unidades: si una actividad requiere de dos horas de trabajo continuado, se puede considerar como una medida de tiempo. Tras ella, puede planificarse un pequeño descanso o un cambio de actividad. Actuando de esta forma se evita interrumpir una tarea a mitad ya que el bloque ha de considerarse como una unidad indivisible.

En la batalla por una gestión del tiempo sana y una productividad en aumento, el individuo no está solo. De hecho, la organización juega un papel decisivo en la lucha contra este ladrón de tiempo y puede ayudar al individuo a evitar la procrastinación:

- Esforzándose por reconocer los logros individuales de la plantilla.
- Propiciando la flexibilidad.
- Adaptando las cargas de trabajo mediante una reorganización o una mejor distribución o ajuste, basándose en un método científico de medición que aporte datos objetivos y se sustente en la transparencia.
- Elaborando planes de formación, que adecuen las capacidades individuales a las exigencias del puesto para minimizar el esfuerzo que supone enfrentarse a las tareas.



## 8. Multitarea y concentración

*“La desgracia del hombre proviene de una sola cosa: el no saber permanecer en reposo en una habitación” Blaise Pascal, filósofo.*

Los datos obtenidos de uno de los últimos estudios sobre gestión del tiempo llevados a cabo por investigadores de la Universidad Stanford son más que reveladores: la multitarea es negativa. Tal y como exponen en su informe, este modo de actuar lleva implícito un significativo descenso en los niveles de atención y el rendimiento intelectual.

Dicho de otra forma, la multitarea es una amenaza permanente contra la calidad del trabajo y la productividad individual. Pero, yendo un paso más allá, está demostrado que también interfiere de manera negativa en la calidad del descanso.

### MULTITAREA

#### Porque debemos evitar la multitarea

1. Disminuye la eficacia. La unitarea, en cambio, permite aumentar los niveles de atención y concentración.
2. Aumenta la distracción. La unitarea y el ir más despacio ayuda a estar más pendiente de los detalles, por lo que la calidad de los resultados se incrementa.
3. Fomenta el desorden. Centrarse en una cosa al tiempo potencia la organización y preserva su mantenimiento.
4. Dispara los niveles de estrés. Seguir una planificación tarea por tarea reduce la ansiedad y la frustración, aumentando la satisfacción laboral.
5. Impulsa a la precipitación. Actuar en contrario es la mejor protección contra los errores que conlleva el tomar decisiones de este modo y sus terribles consecuencias.
6. Hace perder el equilibrio. La unitarea potencia la regularidad y libera al individuo de la vulnerabilidad que conlleva la dispersión de la multitarea.
7. Facilita la pérdida de control. Sus efectos, devastadores, sólo pueden mantenerse a raya cuando se aborda la ejecución de tareas paso a paso y por orden, como imponen los principios de la unitarea.

#### Trucos para evitar la multitarea

1. Crear listas de cosas por hacer divididas por tiempo y tareas.
2. Unificar las distintas bandejas de entrada en una única que se consultará en el momento que se ha planeado para ello y no continuamente a lo largo de la jornada.
3. Desconectar las notificaciones automáticas, alertas y distracciones similares.
4. Tomar nota de los avisos que llegan y no se pueden controlar y volver a ellos cuando sea el momento.
5. Revisar la lista de temas pendientes y las notas al finalizar cada tarea, pero nunca durante el tiempo de ejecución.
6. Procesar los emails en intervalos predefinidos y acotar el tiempo máximo permitido para ejecutar esta tarea.
7. Realizar descansos programados.

## Multitarea, concentración y gestión del tiempo

La productividad está en relación directa con la atención y la capacidad de concentración. Sin embargo, estos dos aspectos son muy difíciles de determinar, aunque en su medición está la clave del éxito en términos de rendimiento y productividad. Sus principales características son:

- La concentración es un proceso psíquico que se manifiesta a través del razonamiento.
- Concentrarse consiste en centrar voluntariamente toda la atención de la mente sobre un objetivo, asunto o actividad que se esté realizando o que se planee realizar en ese momento.
- Implica obviar todo lo demás y dejar a un lado cualquier pensamiento, objeto o circunstancia que pueda ser capaz de interferir en la consecución del objetivo al debilitar la atención.
- La concentración se puede ver afectada por distintas variables, internas o ajenas al individuo.

El área del cerebro que se encarga del razonamiento y la toma de decisiones es el lóbulo frontal, que nos limita al desempeño de un máximo de dos actividades de forma simultánea. El desempeño aumenta exponencialmente cuando se centra en una sola y los resultados ganan en calidad. de hecho, cada vez que se pierde la concentración, el cerebro necesita entre seis y nueve minutos para volver al nivel que tenía anteriormente.

Es habitual confundir la multitarea con la capacidad de pensar en paralelo o con el adquirir una visión general del puesto de trabajo. No obstante, pese a que ambas opciones son susceptibles de producir efectos favorables, ninguna de las dos situaciones equivale a la multitarea. En cualquier caso, debe mantenerse el control sobre el modo de abordar la planificación de tareas y su ejecución porque, pese a que a nivel intelectual o de planificación algunas actitudes pueden resultar positivas, a nivel operativo o funcional son negativas en la mayoría de los casos.

## 9. Mantener el email y reuniones bajo control

Correo electrónico y reuniones son considerados feroces ladrones de tiempo que afectan el equilibrio de nuestro time management y perjudican nuestra productividad. La organización se ve resentida en términos de rendimiento y en lo relativo los costes que estos malos hábitos le suponen.

Según un estudio de Officetime, el 33% de las personas emplean entre una y dos horas al día en responder emails en el trabajo, mientras que el 22% de los encuestados afirma perder más de dos horas únicamente comprobando su bandeja de entrada y revisando los nuevos emails recibidos. Por otra parte, está demostrado que se pierden más de 30 horas al mes en reuniones improductivas, lo que supone nada menos que cerca de cuatro jornadas laborales, casi una quinta parte de nuestro tiempo de trabajo mensual.



## Time management y uso del email

El email es el principal ladrón del tiempo de la mayoría de los trabajadores del conocimiento: disminuye su concentración, resta minutos a otras tareas y perjudica a los niveles de atención, además de romper el equilibrio logrado en la planificación de la jornada. Cada día que pasa llegan más y más correos que no hacen sino agravar el problema.

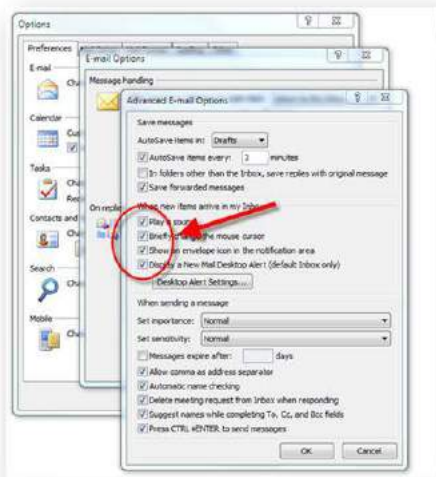
El abuso o mal uso del email es una de las principales fuentes de pérdida de productividad laboral en las organizaciones y sus perniciosos efectos se pueden resumir en:

- Merma de la productividad individual.
- Disminución del rendimiento organizacional.
- Reducción de la capacidad de concentración y de los niveles de atención, causado principalmente por las constantes interrupciones y alertas que no paran de llegar.
- Aumento del estrés causado por la dificultad para completar las tareas programadas que, en muchos casos, quedan sin resolver y se posponen al día siguiente.

Algunas de las soluciones que mejores resultados dan para luchar contra este ladrón de tiempo que es el correo electrónico son:

- Cerrar: no dejar nunca abierta la ventana o pestaña del correo electrónico en el navegador. Abrirla sólo cuando sea necesario es la mejor forma de evitar la tentación de echar un vistazo.
- Bloquear: desactivar las ventanas emergentes y sonidos al recibir un email. Estas alertas reducen el rendimiento e interrumpen, además de provocar distracciones innecesarias. Lo aconsejable es ampliar la prevención y aplicar estas mismas medidas a las notificaciones del smartphone. Sólo de esta forma se adquiere control sobre la información y poder de decisión para escoger cuándo se quiere acceder a un contenido.

## Outlook

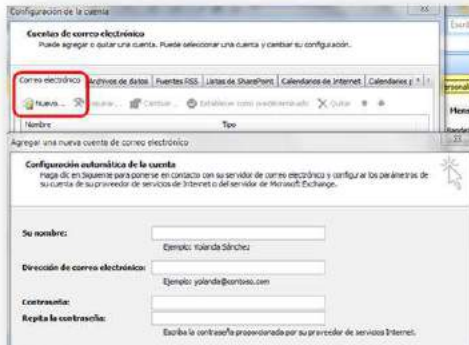


## GMail



- Filtrar: utilizar los filtros habilitados para combatir el spam. De esta forma se gana un tiempo precioso que de otra manera habría que ocupar borrando mensajes
- Limitar: dedicar momentos determinados y previamente establecidos de la jornada a leer y responder emails como actividad. Por la mañana, revisar la agenda antes de consultar la bandeja de entrada y, durante la jornada, como norma general, hay que intentar no emplear más de quince minutos en dar respuesta a un email.
- Agrupar: concentrar todas tus cuentas de correo en una misma bandeja de entrada. De esta forma no se pierde tiempo entrando en las diferentes cuentas. Esta solución es sencilla, rápida, productiva y mejora la gestión de los emails.

## Outlook



## GMail



Cada persona ha de poner de su parte para evitar agravar el problema de los emails que todos sufrimos. Un par de medidas que aportan muy buenos resultados son:

- Plantearse si es realmente necesario enviar el correo que se está a punto de preparar.
- Evitar escribir un email cuando se pueda solucionar la cuestión con una llamada.
- Utilizar el “responder a todos” con moderación, tratando de no involucrar a más personas de las estrictamente necesarias.

## Las reuniones y la gestión del tiempo

Las reuniones son una pieza clave del trabajo en equipo; pero representan graves costes para la organización y un serio problema a nivel de productividad y gestión del tiempo para el individuo si son improductivas. Para averiguar si las reuniones de empresa pueden considerarse o no un espacio productivo hay que preguntarse lo siguiente:

- ¿Se conoce siempre el objetivo de la reunión de forma previa a su comienzo?
- ¿Las reuniones comienzan y terminan a la hora planeada?
- ¿Se tratan todos los temas previstos o se va saltando de una conversación a otra sin ningún orden?
- ¿Se define una lista de acciones y se establece un calendario de ejecución?

Si, tras responder a esta pequeña autoevaluación la mayoría de las respuestas son negativas, hay que empezar a plantearse el buscar un modo para optimizar las reuniones.



El proceso para implementar una solución efectiva es el siguiente:

1. Reconocer el problema.
2. Medir los tiempos dedicados a reuniones.
3. Evaluar el grado de preparación de los temas a tratar en la reunión.
4. Seleccionar cuidadosamente a las personas cuya presencia es necesaria en la reunión y limitar a ellas el número de asistentes.
5. A la hora de fijar fecha de reunión incluir hora de inicio y de fin en la convocatoria.

Los resultados de aplicar estas medidas son muy significativos y perceptibles desde su implementación:



## 10. Conclusiones

¿Controlas el tiempo o el tiempo te controla a ti? Mejorar el time management y optimizar la gestión de nuestra jornada laboral depende de nosotros. Ganar en eficiencia resulta en un aumento de productividad y significa poder hacer un mayor número de cosas en el mismo tiempo. Evitar retrasos, olvidarse de posponer, prevenir sobrecargas de trabajo, estrés, conflictos con compañeros es posible si se sabe cómo ganar control sobre cada minuto.



Créditos fotográficos: ["Cartoon Businessman With Hourglass" by iosphere](#)

### Los mejores consejos para optimizar la gestión del tiempo

En las siguientes líneas te proponemos los 5 mejores trucos para ganar esos minutos que siempre te faltan al final de la jornada:

1. Usar el correo electrónico correctamente: aunque parezca un elemento inocuo, nada más lejos de la realidad. Este ladrón de tiempo es el que más víctimas tiene y, para luchar contra él, hay que atajar el problema de raíz. Lo primero es frenar el hábito de consultar compulsivamente si han llegado nuevos emails. Para evitar que sus perniciosos efectos repercutan en nuestra gestión del



tiempo:

- Revisar la bandeja de entrada un máximo de tres veces al día.
- Contestar los emails más urgentes e importantes, ordenar el resto y establece prioridades, adaptándolas al tiempo de que se dispone para esta actividad.
- Desactivar las notificaciones o pop-ups.
- Crear filtros anti-spam.
- Unificar las bandejas de entrada, concentrando todos los emails en una sola.
- No consumir más de 10 minutos en responder un correo.

2. Conocer cómo se trabaja: ser consciente de cómo se usa el tiempo disponible es vital para identificar en qué se malgasta y buscar soluciones.

- Reconocer el problema de gestión del tiempo ineficiente.
- Buscar un buen software de monitorización de actividad para saber cómo gestionas tu tiempo y conocer cuáles son las actividades o tareas que más tiempo consumen: [WorkMeter](#) es el que mejores resultados ofrece y el que mayores ventajas proporciona para la gestión individual, por su nivel detalle y su interfaz user friendly.
- A la vista de los datos objetivos obtenidos, comenzar a hacer ajustes que permiten optimizar tu productividad y mejorar tu time management.

3. Maximizar los niveles de atención y concentración en las tareas: evitar la multiactividad, potenciar la planificación y luchar contra el desorden son algunos de los mecanismos que mayores beneficios reportan en términos de rendimiento. Además, también puedes poner en práctica estas recomendaciones que mejorarán tu gestión del tiempo:

- No llevar a cabo tareas de forma simultánea ya que el esfuerzo se divide y no resulta suficiente.
- Establecer prioridades entre actividades.
- Llevar a la práctica la técnica del Pomodoro que consiste en planificar pausas de 5 minutos por cada 25 minutos de trabajo ininterrumpido y de alta concentración. De esta forma se mejora la agilidad mental y se aumenta la motivación.

4. Evitar interrupciones causadas por compañeros: en el trabajo hay momentos para todo. Las pausas pueden emplearse para hablar del fin de semana, de los proyectos personales o de cualquier otro asunto que ayude a evadirse y despejar la mente; pero el tiempo planeado para llevar a cabo las tareas del puesto debe dedicarse a eso. Hay veces que las relaciones laborales nos hacen perder minutos pero es posible evitarlo siguiendo estos consejos:

- Usar auriculares, porque ayudan a todo el mundo a entender que la persona que los lleva necesita concentración en la actividad que está realizando y no quiere que ser molestada.
- Cuando las sutilezas no dan el resultado esperado, lo mejor es pedir, por favor y de forma educada, a la persona que interrumpe que no te moleste en ese momento ya que te ocupa un asunto urgente.

5. Incorporar un gestor de tareas a la rutina laboral: los gestores de tareas son un gran apoyo para personas que deben llevar a cabo muchas actividades diferentes cada día y necesitan ganar control sobre ellas.

- Buscar un buen gestor de tareas. Existen muchos en el mercado, tanto de pago como gratuitos.
- Anotar las tareas y objetivos de cada día.
- Ordenarlos en base a su prioridad e importancia.
- Comenzar por lo más importante, escogiendo siempre como primera actividad la que resulte más larga o difícil.
- Evitar distracciones y tener claro en todo momento la diferencia entre importante y urgente.



[www.workmeter.com](http://www.workmeter.com)  
[info@workmeter.com](mailto:info@workmeter.com)

