



# Gestión del tiempo

<b>Apellidos, nombre</b>	Llopis Castelló, David <sup>1</sup> (dalocas@upv.es) Camacho Torregrosa, Francisco Javier <sup>1</sup> (fracator@tra.upv.es)
<b>Departamento</b>	<sup>1</sup> Ingeniería e Infraestructura de los Transportes
<b>Centro</b>	Universitat Politècnica de València

## 1 Resumen de las ideas clave

En este artículo se presentan diferentes herramientas y métodos para gestionar eficientemente las actividades que realizamos en nuestro entorno académico o laboral y, consecuentemente, incrementar nuestra capacidad productiva.

## 2 Objetivos

Una vez que el estudiante haya leído con detenimiento este documento, será capaz de:

- Distinguir entre los conceptos de producción y capacidad de producción.
- Determinar actuaciones o acciones que fomenten la proactividad.
- Identificar distintas maneras de gestionar y programar su tiempo.
- Aplicar reglas prácticas para fomentar un uso eficiente del tiempo.

## 3 Introducción

Aunque el origen del tiempo es bastante difuso, se puede afirmar que surgió de la necesidad de gestionar la agricultura. De este modo, las estaciones están ligadas a los periodos de cosechas, los meses vienen dados por las lunas y los días de la semana son siete porque están asociados a los cinco planetas conocidos, más la Luna y el Sol (Figura 1). Las horas vienen de dividir el cielo entre las doce constelaciones que se distribuyen de forma aproximadamente constante (horóscopo).

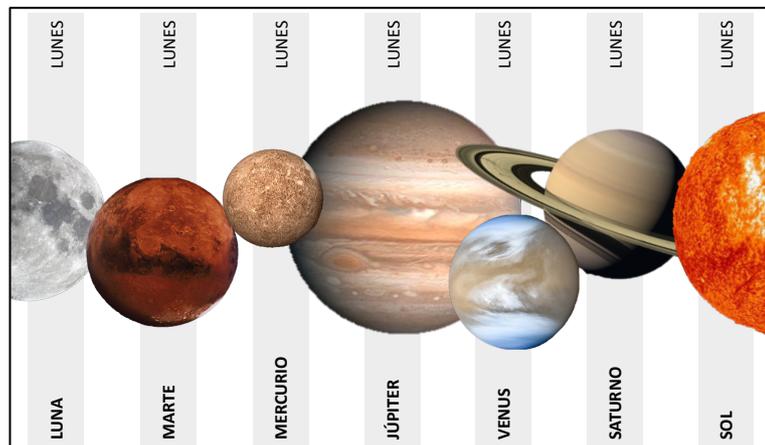


Figura 1. Días de la semana y planetas.

Por tanto, el control del tiempo deriva de la necesidad de tener un cierto control sobre lo que influencia la actividad humana, que fue la agricultura en primera instancia. Tiene, de este modo, un origen para servir las actividades. Sin embargo, en la Edad Media apareció el concepto "Ora et labora", es decir, distribuye el tiempo que tienes para trabajar y para otras cosas. Así pues, el tiempo pasa a ser un concepto mecánico, mientras que antes era un concepto natural. Pasamos a trabajar según el tiempo, no según la actividad. Esto no quiere decir que el tiempo no tenga sentido. Sí lo tiene, pero no como un fin en sí mismo, sino como un instrumento para nuestra ayuda.

El tiempo no solo rige las tareas o actividades que desarrollamos sino también nuestra propia existencia, pues todo lo que vivimos durante nuestra vida sucede en el transcurrir de esta abstracción. Decimos que el tiempo no para, no deja de fluir y todo lo que existe, de una manera o de otra, está influenciado por el mismo. Conocemos qué es el tiempo, pero si tuvieses que definir qué es el tiempo, ¿qué dirías?

Hoy en día, todos tenemos una percepción subjetiva del tiempo. Por ejemplo, no es lo mismo un minuto bajo el agua que un minuto reunido con los amigos. Es decir, nuestra percepción del tiempo está completamente influenciada por nuestra visión, y dependiendo del momento o actividad, pasa “más rápido” o “más lento”. De ahí podemos distinguir los siguientes conceptos contrapuestos:

- Kronos: Se refiere al tiempo real, medible.
- Kairós: Se refiere a nuestra percepción del tiempo. Nuestra mente lo “alarga” o lo “acorta”.

No podemos hablar propiamente de "gestión del tiempo". El motivo más evidente es que para poder gestionar algo, tiene que ser tangible. Y el tiempo no lo es. El tiempo es lo que es, y para nosotros es una limitación, más que un recurso. Es por ello que no podemos gestionarlo, sino que nos podemos organizar en torno a él.

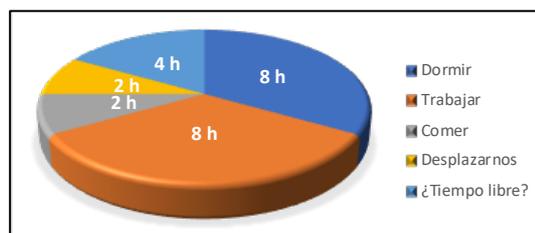
El tiempo, a diferencia del dinero, no es un recurso. El tiempo perdido lo hemos perdido y nunca lo podremos recuperar. No se puede comprar, atrapar, detener o regresar. En este sentido, surgen dos preguntas de suma importancia:

- ¿Qué hacemos con el tiempo del que disponemos?
- ¿Cómo nos hacemos con nuestro tiempo?

A continuación, veremos como gestionar, más que nuestro tiempo, las actividades que desarrollamos.



*Antes de conocer distintos métodos para gestionar tus actividades, reflexiona sobre cuánto tiempo dedicas a cada actividad en un día laborable. Suponiendo que distribuimos las horas del día de la manera siguiente:*



*¿Qué haces con las 4 horas de “tiempo libre” si además debes ir a comprar, hacer compromisos, realizar las tareas del hogar...?*

*De ahí la importancia de tu trabajo: “Si eliges un trabajo que te guste, no deberás trabajar ningún día de tu vida” y, entonces, serás feliz.*

## 4 Producción y capacidad de producción

La producción es la cantidad de tarea que somos capaces de desarrollar de una forma efectiva y que requiere de cierto tiempo para desarrollarla. ¿Crees que un aumento de las horas de trabajo va ligado a una mayor productividad? Realmente así será, pero ¿piensas

que esa producción será proporcional a las horas de trabajo destinadas a esa tarea? Seguramente no.

Supongamos que una persona realiza de manera adecuada su trabajo en ocho horas. Si aumentamos su jornada a diez horas, supuestamente tendría que ser capaz de hacer 1,2 veces (10/8) lo que ha hecho en ocho horas. ¿Es este planteamiento correcto? No, porque el rendimiento de una persona disminuye conforme aumentamos las horas de trabajo.

Por otra parte, la capacidad de producción es la cantidad de tarea que una persona puede desarrollar en una unidad de tiempo determinada. Obviamente, nuestra capacidad dependerá, entre otros factores, de los medios de los que dispongamos para desarrollar nuestra actividad, nuestro estado de ánimo, la calidad de la producción o el descanso.

En la Figura 2 puedes observar el efecto que produce un aumento de la cantidad de horas de trabajo en la producción. De esta manera, la pendiente de la gráfica equivale a la capacidad de producción. Durante la punta de trabajo, un aumento de la dedicación se traduce en un aumento de la producción con el mismo rendimiento o capacidad de trabajo. Tras pasar esta punta, se produce una pérdida de eficiencia, es decir, la productividad sigue aumentando pero no al ritmo que lo hacía durante la fase anterior. En otras palabras, la capacidad productiva empieza a disminuir, lo que podría también tener consecuencias a nivel personal, modificando el estado de ánimo y perjudicando a la producción. Si seguimos aumentando las horas de trabajo, no habrá tiempo para reciclarse laboralmente, por lo que también se podrían perder oportunidades profesionales, y se estancará la producción.

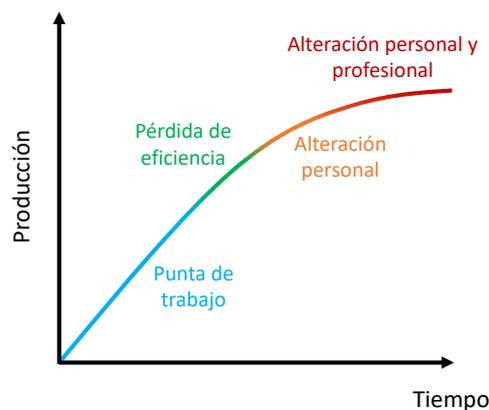


Figura 2. Producción y capacidad de producción.

Por tanto, es fundamental encontrar un equilibrio entre la producción y la capacidad productiva. En cuanto a la producción, no deberíamos establecer horas de trabajo como meta, sino como recurso. De hecho, en otros países está mal visto estar más horas en el trabajo que las que deberías. Es importante limitar las horas de trabajo para no entrar en fases no productivas donde la capacidad disminuye considerablemente. Para ello, será importante establecer fechas límite razonables y cumplirlas. Asimismo, para mantener una adecuada capacidad productiva será fundamental tener un buen descanso, reciclar nuestros conocimientos, practicar deporte o pasar el tiempo con nuestra familia, entre otros.

Resumiendo, la producción es solo la punta del iceberg, es decir, lo que ves en la superficie. Debajo de ella, existen las prioridades y, aún a mayor profundidad, el propósito. A partir de este, es preciso seguir determinando las prioridades para cada día, semana o trimestre. Si identificas tu propósito y prioridades, verás como tu productividad aumentará de forma exponencial.



*Y tú, ¿sueles trabajar siempre bajo tu óptima capacidad productiva (punta de trabajo)? ¿habitualmente entras en etapas de pérdida de la eficiencia e, incluso, tu trabajo genera una alteración personal?*

*Es fundamental que reflexiones sobre ello e identifiques qué estás haciendo mal.*

## 5 Proactividad

Uno de los mayores errores que podemos cometer es tener una actitud reactiva, es decir, decidir nuestras acciones como consecuencia directa de los acontecimientos que se producen y las circunstancias que nos rodean de manera que si algo sale mal le echaremos la culpa a nuestro entorno. La reactividad pasa por dejarnos llevar por las circunstancias y los acontecimientos.

Por el contrario, la proactividad es uno de los principales secretos de la productividad. La proactividad es aquella actitud que nos lleva a anticiparnos de forma activa a los eventos o problemas futuros. En otras palabras, bajo unas determinadas circunstancias y ante la producción de un determinado acontecimiento debemos ser conscientes del fin que tenemos en nuestra mente y decidir cómo actuar. Debemos ser responsables de nuestras acciones y estar dispuestos a asumir estas responsabilidades. Esta percepción de elección consciente aumentará nuestra seguridad, confianza y autoestima.

El cambio hacia una mayor proactividad no es inmediato y debe producirse de “dentro hacia fuera”, es decir, debemos ser conscientes de qué cosas no nos planteamos y cuáles sí. Por ello, es fundamental en un primer momento situarnos en nosotros, no de forma egoísta, sino con nuestros propios principios. Tras ello ya estaremos en disposición de adquirir compromisos con nosotros mismos y con los demás. La forma en la que mantengamos estos compromisos definirá nuestra integridad como personas.

A todos nos preocupan una serie de cosas que podríamos decir que están dentro de nuestro “círculo de preocupación” (Figura 3). Además, tenemos el poder de influir sobre cierta parte de esas cosas que nos preocupan. Una actitud reactiva, en este contexto, estaría ligado a focalizarse más en el círculo de preocupación, perdiendo el foco sobre las cosas en las que podemos influir. Con el paso del tiempo, nuestras acciones serían menos efectivos. En cambio, las personas proactivas se centran, sin la desaparición de las cosas que pueden causar preocupación, principalmente en la parte de influencia. Si aumentamos nuestras acciones sobre aquello en lo que podemos influir, seremos más efectivos y acabaremos aumentando cada vez más nuestra influencia.

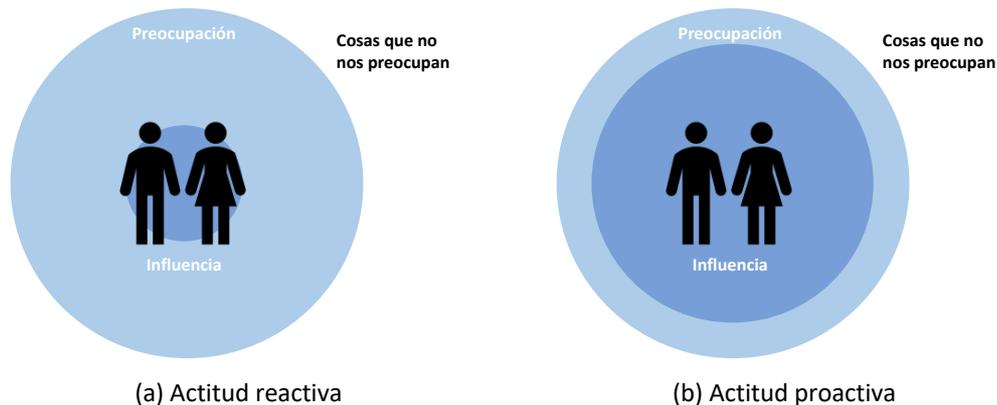


Figura 3. Reactividad Vs. Proactividad.

¿Y qué ocurre con los errores? Si bien somos libres para elegir nuestras acciones, no lo somos para las consecuencias que estas tengan. Esto implica que cometeremos errores y hay que asumir que ocurrirán. Por ello, es muy importante darnos cuenta de ellos, reconocerlos, asumir nuestra responsabilidad y aprender de ellos con el fin de evitar que ocurran en situaciones futuras. Lo peor que podríamos hacer es echar las culpas a otro y no reconocer nuestros errores, pues esta actitud creará la pérdida de confianza por parte de aquellos que nos rodean.

Por último, es importante que conozcas algunas de las **cualidades que suelen tener las personas proactivas** y que las llevan a ser especialmente productivas y valoradas en su trabajo:

- **Son personas activas:** las personas proactivas buscan la acción, les encanta resolver problemas, o mejor aún, hacer todo lo necesario para evitar que se presenten.
- **Se conocen a ellas mismas:** la proactividad implica autoconocimiento. Ser proactivo no supone ser activo “a ciegas”, sino preocuparse también por mirar hacia uno mismo y conocer las limitaciones y capacidades de las que se dispone.
- **Tienen una gran autoconfianza:** las personas proactivas reflexionan, planifican y, convencidas de estar haciendo las cosas bien, actúan.
- **Son creativas y buscan soluciones diferentes:** una persona proactiva no se rinde fácilmente. Si las soluciones habituales no ofrecen resultados, buscan nuevas alternativas.
- **Se expresan de forma positiva:** expresándote con optimismo, conseguirás que las personas sean más proclives a buscar soluciones contigo.
- **Piensen más allá del corto plazo:** la mayoría de las personas suelen centrarse en sus tareas inmediatas, mientras que una persona proactiva intenta anticiparse a las necesidades y problemas futuros: conoce el poder de la planificación.
- **Tienen un gran autocontrol:** las personas proactivas saben que, para encontrar la solución a un problema, no deben dejarse llevar por las emociones.
- **Están centradas:** las personas proactivas buscan ser efectivas, y eso conlleva eliminar cuestiones innecesarias.
- **Son constantes:** guiadas por su autoconfianza y por la planificación, las personas proactivas saben que están en el buen camino y son conscientes de que, con frecuencia, es necesario esperar un tiempo antes de obtener resultados.
- **Son disciplinadas:** las cualidades propias de la proactividad conducen a la disciplina.

- **Son persuasivas:** su autoconfianza, su autocontrol y su capacidad para mostrar respeto por las ideas de los demás, hará que sus opiniones siempre sean tenidas en cuenta.
- **Son sociables:** una persona activa, con autoestima, positiva y creativa, habitualmente encontrará satisfacción en las relaciones sociales, lo que a su vez será positivo en su trabajo.
- **Aprenden de las críticas:** para una persona proactiva, una crítica es una oportunidad para aprender y mejorar, no una ofensa personal ni una excusa para dar rienda suelta a la mala uva.
- **Son flexibles:** las personas proactivas son creativas, desean encontrar soluciones a los problemas y anticiparse a ellos, y eso implica una gran capacidad de adaptación y flexibilidad.

## 6 Gestión efectiva del tiempo

El primer paso para organizar adecuadamente nuestro tiempo, entendido como una limitación para alcanzar nuestras metas, es tener una actitud proactiva. Bajo esta premisa, debemos tener clara cuál es nuestra meta y planificar el camino que vamos a tomar para llegar a ella. No habrá un camino único, sino que deberemos escoger aquel que más nos convenga o pensemos que puede ser más efectivo.

A continuación, se presentan diferentes métodos para organizar nuestras actividades de acuerdo con nuestro tiempo disponible.

### 6.1 Lista de tareas y notas

Se caracteriza por la anotación de las tareas que debemos llevar a cabo y la realización de notas en torno a ellas. Aplicaciones que nos permiten operar de esta forma son la herramienta Tareas de Outlook o la herramienta To-Do de Microsoft.

En este sentido, es interesante presentar el método POSEC de gestión del tiempo basado en la teoría de Abraham Maslow sobre la jerarquía de las necesidades. Este método se divide en las siguientes etapas (Figura 4):



Figura 4. Método POSEC.

1. **Priorizar:** significa poner lo primero en primer lugar. Esto es lo más importante. Se trata de cómo utilizar tu tiempo para hacer tus tareas en relación con tus objetivos y con tu vida.
2. **Organizar:** una vez que has priorizado las tareas, debes organizarte para llevarlas a cabo y conseguir de esta manera tus objetivos con éxito.
3. **Racionalizar:** la tercera parte del método trata de las cosas que no te gusta hacer, pero que debes hacer de todos modos.
4. **Economizar:** hace referencia a las cosas que se deben hacer o que se pueden disfrutar y que no son urgentes.
5. **Contribuir:** implica prestar atención a aquellas cosas que marcan la diferencia.

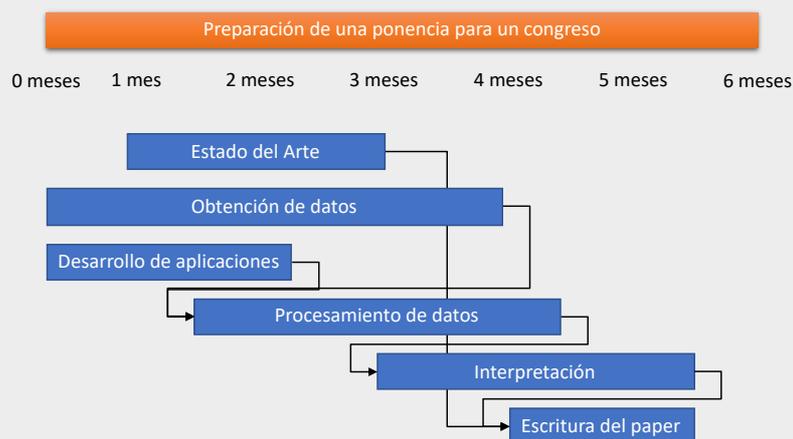
## 6.2 Programación basada en agenda

Si al método anterior le añadimos la dimensión tiempo obtenemos la programación basada en agenda. Dentro de este tipo de programación debemos distinguir entre:

- **Programación diaria:** podemos ver lo que tenemos programado para un día concreto y organizarnos, pero no podrá soportar tareas de más largo plazo.
- **Programación semanal:** habitualmente es la manera más efectiva de programación, pues permite adaptarse a actividades de duración media.
- **Programación a más largo plazo:** probablemente programar para periodos muy largos de tiempo no sea efectivo. En este caso, es recomendable disgregar tareas de larga duración en actividades más cortas y establecer las relaciones de dependencia entre estas. Esto nos ayudará a determinar qué actividades deben realizarse antes y cuáles después, así como identificar las tareas que pueden desarrollarse en paralelo.

### Ejemplo

Imagina que debes preparar una ponencia para un congreso. Entonces, es recomendable que esta tarea que abarca habitualmente varios meses la dividas en actividades de una duración menor y establezcas las dependencias entre ellas:



Además, algunas de las tareas que tenemos que desarrollar pueden tener condicionantes especiales como, por ejemplo, condiciones favorables de meteorología, disponibilidad de equipos especiales o personal específico. Por ello, es necesario establecer fechas límite para la realización de ciertas actividades.

Con respecto a esto, es importante hacer mención al denominado "Síndrome de Parkinson" que se define como la tendencia a llenar todo el tiempo disponible para una determinada tarea. Para evitarlo, es esencial establecer metas razonables, pero no apretadas, de manera que nos permita extenderlas en el tiempo en caso de ser necesarias. Uno de los principales motivos de este síndrome es el perfeccionismo. Este es bueno pero en su justa medida, pues un exceso del mismo nos llevará a no tener las cosas a tiempo.

*Ejemplo*

Continuando con el ejemplo anterior, en la siguiente figura se muestra en un tono más claro la previsión de imprevistos y el establecimiento de unas fechas límites más flexibles:



Por último, debemos que trasladar las actividades que hemos planificado a una programación diaria. En este sentido, tenemos que ser conscientes de que habrá otras tareas que realizar y otros condicionantes, es decir, no siempre podremos estar centrados en una actividad el 100% de nuestro tiempo diario.

### 6.3 Programación mediante prioridades

A diferencia de los métodos anteriores, este tipo de programación permite diferenciar actividades según su prioridad. El pionero de este método fue Dwight Eisenhower, general del ejército norteamericano durante la Segunda Guerra Mundial y presidente de los Estados Unidos de 1953 a 1961. Durante su mandato, puso en marcha programas que llevaron al desarrollo del Sistema Interestatal de Autopistas o la exploración del espacio (NASA). Tenía una gran habilidad para gestionar su tiempo y sostener su productividad lo largo de semanas, meses e incluso años. Su método de gestión del tiempo más célebre se conoce como la Caja o Matriz de Eisenhower (Figura 5).



Figura 5. Matriz de Eisenhower.

Este método requiere, en primer lugar, separar las tareas en cuatro cuadrantes:

- **Urgente e importante:** incluye aquellas tareas que hay que realizar de inmediato. Nos pueden llevar a situaciones de estrés continuo debido a trabajar bajo presión constante. Por tanto, es recomendable no tener siempre lleno de tareas este cuadrante.
- **Importante, pero no urgente:** son tareas que puedes programar para hacer más adelante. Recuerda la lógica de Pareto: “el 80% de nuestros resultados provienen del 20% de nuestras actividades”
- **Urgente, pero no importante:** tareas que puedes delegar en otra persona o que te han delegado a ti. Estas tareas deben recibir el mínimo de atención, pues el tiempo que dedicamos a ellas nos priva de obtener nuestras metas. Es importante saber decir “no”.
- **Ni urgente ni importante:** tareas que puedes descartar o eliminar. Debes ser capaz de identificar este tipo de tareas, pues el tiempo que ahorres en ellas lo estarás invirtiendo en llegar a tus metas reales.

En este sentido, Eisenhower decía que “lo que es importante casi nunca es urgente y lo que es urgente casi nunca es importante”. Por lo tanto, es clave diferenciar entre urgente e importante. Se recomienda limitar el número de tareas en cada uno de los cuadrantes a un máximo de ocho con el fin de asegurarnos un plan realista de gestión de nuestro tiempo.

Una de las principales ventajas de este método radica en la posibilidad de clasificar de una forma muy clara y visual la urgencia y la importancia de cada tarea en esta caja o matriz. De esto modo, podemos identificar fácilmente las acciones que es necesario realizar y también aquellas que se pueden eliminar con el fin de gestionar mejor nuestro tiempo y ser más productivos.

No obstante, los anteriores cuadrantes no representan una separación perfecta, pues podría haber tareas que se encuentren en la frontera entre cuadrantes. Asimismo, esta herramienta requiere de revisión continua para actualizar nuestras prioridades. En este sentido, se recomienda dedicar, al menos, una hora a la semana para revisar nuestras prioridades y planificar nuestras tareas y actividades.



*¡Es hora de reflexionar! Enlaza cada una de las siguientes matrices con su correspondiente patrón de comportamiento:*

- “Apaga fuegos”*
- “Gestión irresponsable”*
- “Gestión adecuada y responsable”*



*Solución: a-ii; b-iii; c-i*



## 7 Reglas prácticas

En esta sección se enumeran una serie de reglas prácticas para conseguir maximizar nuestra capacidad de producción:

- **No es lo mismo “trabajar” que “intentar trabajar”:** debemos respetar el compromiso en finalizar cierta tarea. Nuestro cerebro necesita cierta continuidad para rendir y, por tanto, debemos evitar distracciones voluntarias e involuntarias.
- **Respetar el tiempo de los demás:** debemos minimizar las interrupciones estableciendo con antelación las reuniones de trabajo y evitando la improvisación.
- **Conocimiento de uno mismo:** es importante que seamos conscientes de nuestras fortalezas y debilidades. En este sentido, trataremos de realizar las tareas más complejas durante los momentos de máximo rendimiento y dejar las tareas mecánicas cuando nuestra capacidad de producción disminuye.
- **Minimización de tiempos muertos:** en los periodos que tengas que tomarte un descanso aprovecha y sincroniza tus documentos o guárdalos en tu disco duro.
- **Registro de tus tareas diarias:** es conveniente que registres tus actividades o tareas para evaluar si has conseguido trabajar de la manera que tenías pensada. Con respecto a ello, es importante priorizar el trabajo hecho sobre las horas trabajadas.
- **Forma de vida:** debemos ser capaces de descansar tanto física como psicológicamente. Para ello se recomienda, por un lado, dormir entre siete y nueve horas diarias y, por otro, realizar actividades alejadas de nuestro trabajo.
- **Afrontar problemas complejos:** las tareas más complejas deben desarrollarse en distintas fases para favorecer que actúe la parte subconsciente de nuestra mente y fomentar nuestra creatividad.

## 8 Conclusión

En este documento hemos estudiado la diferencia entre los conceptos de producción y capacidad productiva, hemos determinado las cualidades de una persona proactiva y hemos profundizado sobre distintas herramientas y métodos para gestionar de manera eficiente nuestro tiempo con el fin de aumentar nuestra capacidad productiva. Por último, se han enumerado distintas reglas prácticas para ser personas más proactivas y conseguir una mayor capacidad de producción.

## 9 Bibliografía

Alonso, S. (2017). El blog de ensalza: Gestión del tiempo: 4 claves y 10 herramientas para ser más productivo. Recuperado de [https://blog.ensalza.com/gestion-del-tiempo/#Que\\_es\\_la\\_gestion\\_del\\_tiempo](https://blog.ensalza.com/gestion-del-tiempo/#Que_es_la_gestion_del_tiempo)

Hernández, A. M. B., Urrutia, J. M. A., & Romero, S. R. (2012). La gestión del tiempo en el discurso parlamentario. *Discurso & Sociedad*, 6(1), 49-78.

Izquierdo, R. (2017). eHorus: ¿Quieres tener una actitud proactiva? Recuperado de <https://ehorus.com/es/actitud-proactiva/>

Sodexo (sin fecha). Sodexo: Los principales métodos de gestión del tiempo. Recuperado de <https://www.sodexo.es/blog/los-principales-metodos-de-gestion-del-tiempo/>