



**Ignacio Fontaneda González**

Ingeniero Industrial del ICAI (1997), Doctor por la Universidad de Burgos (2002) y Licenciado en Derecho (2005). Ex consultor del BCG; actualmente desarrolla su labor como profesor de la Universidad de Burgos, en el área de Organización de Empresas dentro del grupo de Ingeniería y Gestión Responsable.



**Miguel Ángel Camino López**

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (1981) y Diplomado en Gestión y Administración Pública (1995), Doctor por la Universidad de Burgos (2003).



**Óscar Jesús González Alcántara**

Ingeniero Industrial (1997) y Doctor por la Universidad de Navarra (2001).

# El tiempo, un recurso escaso

**Palabras clave:** gestión del tiempo, prioridades, ladrones de tiempo.

**Key words:** time management, priorities, time thieves.

## Resumen:

Este artículo es una invitación a reflexionar sobre el uso y la gestión de nuestro tiempo, el establecimiento de prioridades y la lucha contra los ladrones de tiempo. No hay recetas mágicas, aunque sí podemos utilizar algunas herramientas que nos pueden ayudar a ser más productivos, tener una vida más plena y estar más satisfechos con lo que hemos hecho.

## Abstract:

*This article is an invitation to think about the use and management of our time, setting priorities and how to fight against time thieves. There is no magic recipe, but you can use some tools that can help to be more productive, be satisfied with your life and with all you have done.*

## Descripción del problema

La gestión de un recurso limitado, como es el tiempo, es una de las características de nuestra vida; esa gestión afecta a nuestro trabajo, a nuestra vida familiar y a todo nuestro ámbito personal.

¿Has dicho alguna vez “no tengo tiempo”? Realmente todos tenemos el mismo, 24 horas al día, 168 horas a la semana. Nos diferencia cómo aplicamos nuestro capital de tiempo. A qué nos dedicamos, a qué debería-

mos dedicarnos y a qué nos gustaría dedicarnos; tres puntos sobre los que el lector puede reflexionar. Una vez que pasa el tiempo no se recupera, y cualquier actividad requiere tiempo.

Se oye también en muchas ocasiones, y así parecen reflejarlo diversos datos macroeconómicos, que uno de los problemas de España es la falta de productividad, que es el cociente entre los resultados obtenidos y los recursos empleados para obtenerlos.

¿Cuánto vale una hora de tu tiempo? Puedes hacer una primera aproximación con tu tiempo de trabajo y cómo se valora en tu empresa. Si trabajas por cuenta ajena la ecuación es sencilla: suma tu salario bruto anual con la seguridad social a cargo de la empresa y los beneficios sociales de que dispongas, es decir, el coste que le supone a tu empresa tenerte trabajando allí, y divide el resultado entre el número de horas dedicadas al trabajo al año. Si trabajas por cuenta propia, divide tus resultados entre el número de horas dedicadas a conseguirlos.

Eso sí, una parte pequeña del tiempo de trabajo produce la mayoría de los resultados. También aquí se cumple el principio de Pareto (economista y matemático italiano, 1848-1923): el 20% del tiempo lleva al 80% de los resultados. Del tiempo que estás en el trabajo, ¿qué porcentaje del tiempo estás trabajando? Y de ese tiempo trabajando, ¿qué porcentaje en tareas que llevan a resultados?

Cuando no llegamos solemos adoptar una de estas dos estrategias: trabajar más rápido o trabajar más tiempo. Dos estrategias que pueden funcionar en el corto plazo o con acumulaciones puntuales de trabajo, pero que en el largo plazo pueden tener un coste importante, además de otros problemas derivados del estrés.

Trabajando más rápido y bajo presión se cometen más errores, hay menos tiempo para pensar, planificar a largo plazo y reflexionar antes de tomar las decisiones. Esto nos lleva a tener que repetir, reprocesar y en ocasiones a más trabajo extra y problemas.

El trabajar más tiempo, si se convierte en rutina, hace que los días se alarguen y nos quede menos tiempo personal, que dediquemos menos horas al descanso y el nivel de concentración que podemos mantener se

resienta, y que problemas que podrían resolverse en minutos se resuelvan en horas.

### Diagnóstico de situación

En el tiempo de trabajo influye decisivamente el tipo de cultura de nuestra empresa y entorno: *presencia* (se supone que el que está, trabaja; sobre todo cuando hay dificultades para evaluar el rendimiento); *puertas abiertas* (siempre disponible); *urgencias* (esto es urgente, abandona otras tareas); *impuntualidad* (se penaliza al impuntual al empezar y terminar con retraso); *reunionitis* (excesivo número de reuniones mal planificadas); *movilitis* (excesivo uso del móvil, siempre encendido); *actividad* (enfascado en lo que se hace se olvida para qué se hace); y otros aspectos propios de cada entorno.

*“Hay que estar preparados para la pregunta ¿tienes un minuto?”*

Quizá no sepas como empleas tu tiempo y lo que haces a lo largo del día. Incluso si crees que lo sabes, el medirlo puede sorprenderte. Durante una o dos semanas puedes documentar a qué dedicas tu tiempo; prepara una tabla en la que registrar: a qué hora comienzas una actividad determinada, qué actividad es la que vas a realizar, cuánto tiempo tienes previsto para realizarla y cuanto empleas finalmente, si has tenido interrupciones, qué tipo de interrupciones y cuanto tiempo te han llevado (Tabla 1). Después de dos semanas puedes analizar los datos para ver cuál es tu patrón de uso del tiempo. Analiza, de las activi-

dades realizadas, cuáles son muy importantes, cuáles de una importancia media y cuáles tienen una importancia menor (clasificación ABC de Pareto).

Se deben registrar las interrupciones, teniendo en cuenta el tiempo dedicado a volver a la tarea que hemos abandonado, porque en muchos casos el recuperarse de una interrupción lleva más tiempo que la interrupción misma. Decía Jacinto Benavente que mucha buena gente que sería incapaz de robarnos el dinero, nos roba sin escrúpulo alguno el tiempo que necesitamos para ganarlo. Hay que estar preparados para la pregunta ¿tienes un minuto?

Las interrupciones son un ladrón de tiempo como muchos otros, en la tabla 2 recogemos una muestra de razones por las que no aprovechamos el tiempo todo lo que podríamos. Cada uno tenemos nuestros sumideros de tiempo, puede que no estén recogidos en la tabla, pero es importante conocerlos para combatirlos. Recomendando al lector marcar en la tabla 2 tres motivos que le puedan suponer un problema y que recoja por escrito cuál es su compromiso para tratar de eliminarlos o al menos reducirlos.

En la tabla distinguimos entre ladrones de tiempo internos, que provienen de nosotros mismos, y externos, que suelen proceder del exterior; pero sobre todos ellos tenemos capacidad de actuación.

Tomo aquí prestadas, del libro de José María Acosta “Gestión del tiempo y control del estrés”, algunas leyes del tiempo:

- **Ley de Parkinson:** las cosas que hacer aumentan hasta llenar el tiempo disponible.
- **Leyes de Murphy:** nada es tan sencillo como parece al principio y todo lleva más tiempo de lo que se pensaba al principio. Si algo puede ir mal irá mal.

Tabla 1. Tabla de registro de actividades

Hora	Actividad	Importancia	Tiempo previsto	Tiempo real	Interrupciones	Tiempo

**Tabla 2. Algunos ladrones de tiempo**

INTERNOS		EXTERNOS	
Desorden	Fatiga	Crisis, incendios	
Precipitación en la toma de decisiones	Acumulación de documentos innecesarios	Llamadas imprevistas, excesivas o inútiles	
Excesiva socialización en el trabajo. Exceso de charla	Falta de planificación del trabajo diario	Reuniones innecesarias o mal preparadas	
No completar tareas ya iniciadas	Postergar la solución de conflictos	Visitas de improviso o que vienen a conversar	
Dejar cosas a medias, saltar de una cosa a otra	Intereses dispersos, demasiado numerosos	Personal de escasa competencia para el cargo	
Incapacidad para delegar; delegación ineficaz	Objetivos confusos y prioridades cambiantes	Ausencias frecuentes en los equipos de trabajo	
Tendencia a tomar demasiadas tareas	Ausencia de plazos autoimpuestos	Cambio Continuo de prioridades	
No saber escuchar	Resistencia al cambio	Esperar por respuestas	
Incapacidad para decir "no"	Excesivo detallismo	Trabajo excesivo	
Falta de autodisciplina	Desinformación	Comunicaciones deficientes	
No tomar decisiones o lentitud para tomarlas	Abarcar demasiado	Indefinición del trabajo	
Falta de concentración	Estimación irreal del tiempo	Jefe desorganizado	
Dejarlo para mañana	No escuchar	Papeleo; correo electrónico	

• **Leyes de Acosta:** el tiempo que requiere una tarea crece cuando la interrumpimos y la reanudamos. Para una tarea corta siempre hay un minuto, para una larga nunca hay tiempo.

### Algunas ideas para una mejor gestión del tiempo

Con la observación, la reflexión y preguntando a otros, podemos intuir como estamos gestionando nuestro tiempo y cuáles son nuestras posibilidades de mejora. A continuación vamos a desgarnar algunas sugerencias que nos pueden ayudar a mejorar:

Muchas compañías tienen planificación estratégica, a largo plazo, y la ponen por escrito. Después esa planificación se concreta en planes anuales que

posteriormente se van desglosando por meses, semanas y días. Tú eres tu propia empresa. ¿Tienes una planificación a largo plazo? Es necesaria una a cinco o diez años vista, y no solamente ideas en la cabeza, sino una planificación por escrito que te va llevando a la planificación anual y después en unidades más pequeñas de tiempo.

Nos pueden decir que el tiempo dedicado a planificar habría que dedicarlo a hacer, pero se atribuye a Séneca la frase "ningún viento es favorable para el que no sabe a donde va" y debemos conocer nuestras piedras grandes, nuestras prioridades.

Esta historia de piedras grandes circula por Internet: un conferenciante sobre gestión del tiempo sacó un fras-

co grande de boca ancha, lo colocó sobre la mesa, junto a una bandeja de piedras del tamaño de un puño, y preguntó: "¿Cuántas piedras piensas que caben en el frasco?" Y metió piedras hasta llenar el frasco. Después preguntó: "¿Les parece que esta lleno?" Todo el mundo lo miró y asintió. Entonces sacó piedras más pequeñas, las metió en el frasco y lo agitó. Las pequeñas piedras penetraron entre las grandes. El experto sonrió con ironía y repitió: "¿Les parece que ahora esta lleno?" ¡Tal vez no!, dijo la audiencia. Puso sobre la mesa un cubo de arena que comenzó a volcar en el frasco. La arena se filtraba en los pequeños recovecos que dejaban las piedras y las piedrecillas. "¿Ahora les parece que esta lleno?" y acto seguido tomó una jarra de agua que comenzó a verter en el frasco hasta cubrirlo totalmente. "Ahora bien: ¿qué hemos demostrado?", preguntó. Alguien contestó que no importa lo llena que pueda parecer nuestra agenda, siempre cabe algo más, pero el conferenciante aclaró: "lo que nos enseña esta historia es que

*“Tú eres tu propia empresa.  
¿Tienes una planificación a largo  
plazo? Es necesaria una a cinco o  
diez años vista”*

primero debemos colocar las piedras grandes, sino nunca encontraremos hueco para ellas; después las demás buscarán su lugar”.

Ahora bien, ¿cuáles son las piedras grandes de tu vida?, ¿cuáles son tus prioridades? Estas piedras grandes hay que ponerlas primero y el resto encontrarán su lugar. Si no dejamos momentos para las cosas importantes, cosas menos importantes ocuparán su espacio. Para resolver un tema corto cualquier momento es bueno, el problema es colocar las tareas que llevan más tiempo, para las que nunca encontramos espacio.

De la planificación a largo plazo debemos pasar a la planificación a más corto plazo, para llegar a la planificación semanal y diaria.

Covey, en su libro sobre “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” nos propone que semanalmente fijemos nuestras prioridades, a quién y a qué queremos dedicar tiempo, y que después destinemos momentos específicos a esas prioridades. Establezcamos 15 minutos a la semana para planificar la semana siguiente y generemos el hábito de esa planificación. La planificación debe ser por escrito para que revisemos, en los 15 minutos reservados, lo que hemos hecho la anterior y aprendamos a planificar mejor si no hemos conseguido nuestros objetivos. En toda planificación se deben reservar espacios para imprevistos.

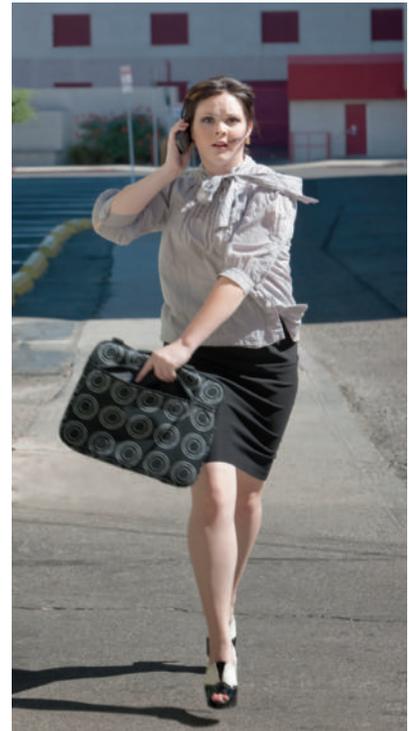
Y si Covey habla de hábitos, el Yogui Ramán reflexionaba sobre los mismos:

“Siembras un pensamiento, cosechas una acción; siembras una acción, cosechas un hábito; siembras un hábito, cosechas un carácter; siembras un carácter y cosechas un destino”. También Ignacio Buqueras y Bach, en su libro “Tiempo al tiempo” nombra la regla del 21: al repetir, con voluntad de asumir, 21 veces algo, lo convertimos en un hábito.

En la tradición latina encontramos la cita “Mens sana in corpore sano”. En los tiempos que corren nos olvidamos muchas veces de cuidar la salud y hacer ejercicio de forma regular, sabiendo que deberíamos dedicarle un tiempo no se lo reservamos. Para estar en equilibrio y rendir mejor debemos cultivarnos mental, física, social y espiritualmente; para eso debemos programar nuestros tiempos.

Antes de acostarnos o al levantarnos podemos dedicar cinco minutos a revisar el día: ¿Qué es lo que hemos hecho?, ¿qué deberíamos haber hecho?, ¿qué cambiaríamos? Después podemos pasar a planificar el día siguiente. De esta forma iremos aplicando el ciclo de mejora continua PDCA (Plan-Do-Check-Act); planificando, haciendo lo establecido y revisando si hemos actuado conforme a lo planificado para actuar en la siguiente planificación.

En la planificación diaria tenemos que tener en cuenta nuestros ciclos más productivos (ejemplo: por la mañana nos concentramos mejor que después de comer) y realizar las tareas más importantes en los momentos



más adecuados. Conozca su momento de máximo rendimiento y aprovechélo (María Angeles Cavaña: “Controla tu tiempo, controla tu vida”).

Podemos poner las tareas a realizar por escrito e ir tachando según vayamos completándolas, porque recordarlo todo es muy difícil. Debemos agrupar las tareas similares en las horas más convenientes. No convertir en un hábito el aplazar tareas; si Outlook nos avisa de que una tarea lleva 14 semanas pendiente es el momento de plantearnos si realmente hay que hacerla, para fijar cuando se hace definitivamente, o si no hay que hacerla y descartarla.

Es bueno reservar algún tiempo para pensar, descansar y organizarse. Lo podemos llamar la hora tranquila, ya implantada en algunos lugares de trabajo. En esa hora no se fijan reuniones, no se va a hablar con compañeros y se cuelga un cartel en la puerta de no molestar. En esa hora nos concentramos en lo que estamos haciendo y hacemos tareas para las que se requiere concentración.

También nos puede pasar lo siguiente, que es una anécdota que circula por la red: decido lavar mi coche y, cuando voy hacia el garaje, veo que hay correo en la mesa de entrada y



*“Es bueno reservar algún tiempo para pensar, descansar y organizarse. Lo podemos llamar la hora tranquila, ya implantada en algunos lugares de trabajo”*

decido revisarlo antes de lavar el coche. Dejo las llaves del coche sobre la mesa, echo a la papelerera todo el correo publicitario y veo que la papelerera está llena. Decido entonces dejar las facturas sobre la mesa y vaciar primero la papelerera. Pero entonces pienso que como voy a pasar junto al buzón de correos, cuando saque la basura puedo preparar el pago de las facturas. Preparo mi talonario sobre la mesa, pero veo que no me queda más que un cheque. Mi otro talonario está en mi despacho. Voy allí y encuentro sobre la mesa la lata de Coca que había empezado a beber. Voy a buscar mi talonario, pero, antes de nada, es necesario que quite de ahí esta Coca, antes de que se caiga accidentalmente. Veo que está templada, por lo que decido meterla en el frigorífico para

enfriarla. Me dirijo a la cocina con la Coca. El florero sobre la encimera me llama la atención: ¡Las flores necesitan agua! Dejo la Coca en la encimera y encuentro mis gafas para leer (que buscaba desde esta mañana). Pienso que es mejor llevarlas a mi despacho, pero antes voy a poner agua a las flores. Dejo las gafas en la encimera, lleno una jarra con agua y, de repente, veo el mando a distancia de la TV. Alguien lo ha dejado en la cocina. Pienso que, esta noche, para ver la tele, lo voy a buscar por todos los sitios y no me acordaré de que está en la cocina. Decido entonces llevarlo al salón, que es su sitio, pero antes voy a añadir agua al florero. Echo agua al florero pero vierto la mayor parte al suelo. Entonces, pongo el mando en la mesa y voy a buscar un trapo para limpiar

el estropicio. A continuación vuelvo a la puerta, tratando de acordarme de qué quería hacer.

Al final del día: el coche no está lavado, las facturas no están pagadas, hay una coca templada en la encimera de la cocina, las flores no tienen agua suficiente, no tengo mi nuevo talonario, no encuentro el mando a distancia de la tele, no sé dónde están mis gafas y no consigo acordarme de qué he hecho con las llaves del coche. No comprendo nada, pues no he parado en todo el día y estoy completamente reventado.

Debemos preguntarnos: ¿qué estoy haciendo que, en realidad, no es necesario hacer?, ¿qué podría encargar a otras personas?, ¿qué podría hacerse con más eficiencia?, ¿qué hace perder el tiempo a otros? y ¿qué hice en mis mejores horas?

En el libro de “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” encontramos también el cuadrante urgente-importante (figura 1). Debemos tratar de estar en el cuadrante II, haciendo cosas importantes en el largo plazo. Si son importantes-urgentes y estamos en el cuadrante I, entonces tenemos un problema y quizá no tengamos el tiempo suficiente para hacerlas con la calidad que requieren. Si lo importante no se hace cuando no es urgente se acaba convirtiendo en urgente. Debemos tratar de evitar los cuadrantes III y IV con actividades poco importantes.

Por otra parte tenemos que defendernos de los ladrones

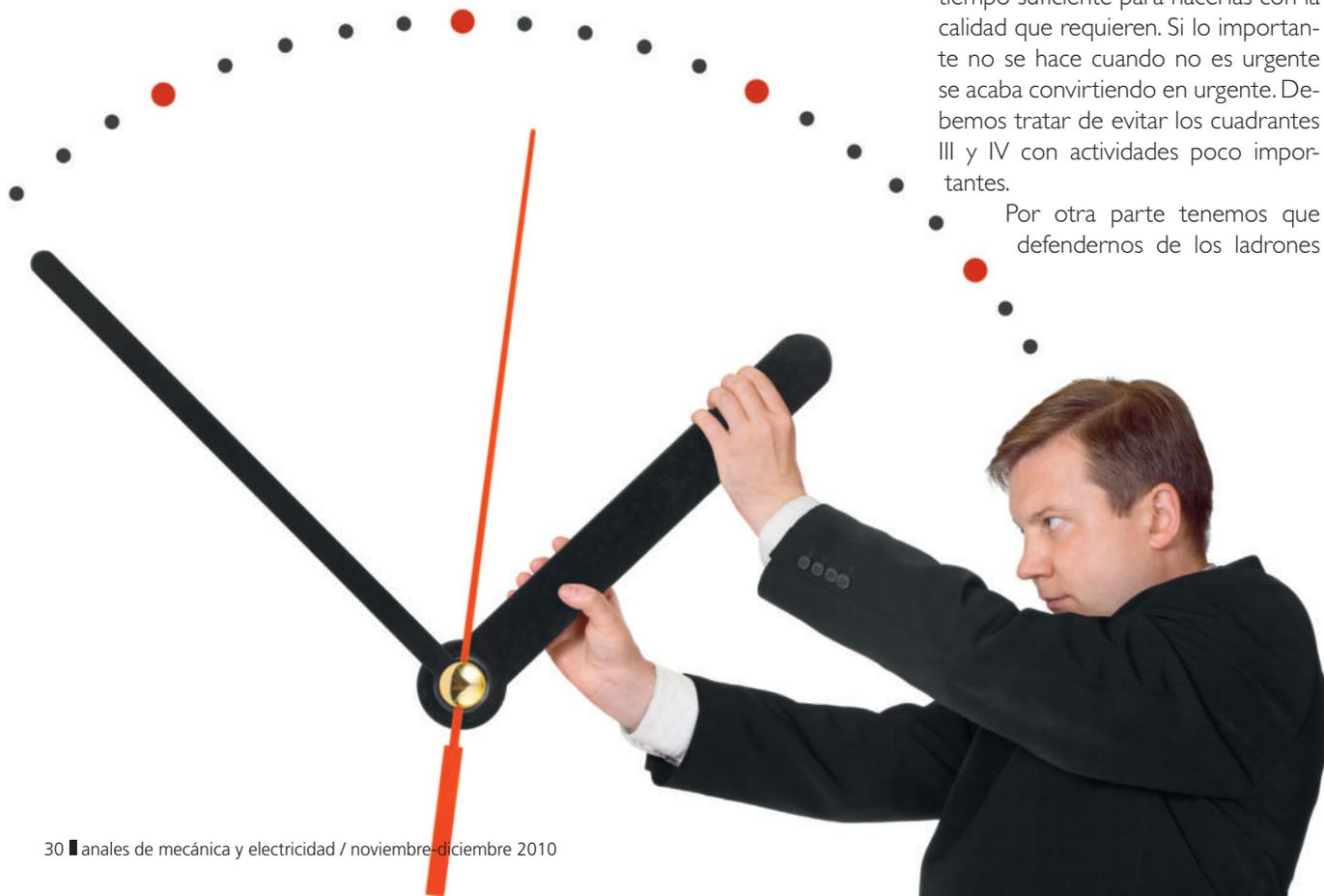


Figura I. Cuadrante urgente-importante

Importante	<b>I.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis</li> <li>• Problemas apremiantes</li> <li>• Proyectos cuyas fechas vencen</li> </ul>	<b>II.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica.</li> <li>• Construir relaciones.</li> <li>• Nuevas oportunidades.</li> </ul>
	<b>III.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrupciones,</li> <li>• Algunas llamadas,</li> <li>• Correo,</li> <li>• Alguna informes,</li> <li>• Reuniones,</li> <li>• Compromisos sociales.</li> </ul>	<b>IV.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trivialidades</li> <li>• Ajetreo inútil,</li> <li>• Actividades agradables,</li> <li>• Perdidas de tiempo,</li> <li>• Algunas llamadas telefónicas,</li> <li>• Algunas cartas.</li> </ul>
No importante	Urgente	No urgente

de tiempo que hemos analizado antes. A continuación proponemos algunos ejemplos:

- Es necesario tratar de controlar las interrupciones: teniendo un reloj visible para ver cuanto tiempo lleva, utilizando señales no verbales para que los demás se enteren de que estamos ocupados, anticipándonos a las posibles interrupciones con un café o visitando a ese compañero que probablemente vendrá a nuestro despacho (**tú** decides cuando acabas la visita y te vuelves a tu despacho).
- Es importante saber decir no de forma asertiva, "Ahora no puedo", y ofrecer una alternativa a lo que nos proponen.
- Hay que saber terminar una conversación, resumiendo los puntos importantes, poniéndose de pie y encaminándose a la puerta.
- En el caso de las reuniones, si tú eres el organizador debe haber una preparación previa (ver si es necesaria, quién debe ir, orden del día, hora de inicio y final, recopilar y enviar previamente información necesaria), ser puntual en el desarrollo, tener el objetivo en mente, no provocar enfrentamientos y hacer que el tema no se disperse, acabando a la hora. Posteriormente debe haber un informe de la reunión con puntos acordados, acciones a realizar y responsables de llevarlas a cabo. Si no la organizas debes preguntarte si tienes que asistir. En cualquier caso minimiza las

conversaciones intrascendentes y no contribuyas a las innecesarias.

- En el uso del teléfono, planifica la conversación antes de llamar, filtra y agrupa las llamadas y trata de acortar la parte social de la conversación para ir al grano y permanecer en él. Establece periodos donde no recibirás llamadas, sólo en caso de emergencia. Hay momentos en los que es mejor poner el móvil en silencio.
- El correo electrónico se ha convertido en una herramienta imprescindible pero también en un elemento de consumo ingente de tiempo, ¿cuántos correos recibes al día? Y de ellos, ¿cuántos son útiles? Establecer filtros automáticos te puede ahorrar mucho tiempo. En cualquier caso, quien te ha enviado un correo no sabe cuando lo vas a leer por lo que no es necesario estar en todo momento pendiente del correo. Establece momentos para mirarlo y no cada vez que te des cuenta de que entran correos nuevos.

Otro hábito a eliminar con respecto al correo electrónico es consultarlo según llegas al trabajo; puede ser la excusa perfecta para no dedicarte a lo importante y enredarte con la multitud de cosas urgentes, poco importantes, que aparecen en el correo cada día. Muchas de ellas se solucionarían solas si no las prestásemos atención. Dedicáte hasta las 12 a la tarea más importante del día y sólo entonces consulta el correo.

*“Es importante saber decir no de forma asertiva, ‘Ahora no puedo’, y ofrecer una alternativa a lo que nos proponen”*

Como ya hemos visto hay otros ladrones de tiempo y para cada uno podemos establecer recetas que nos ayuden a combatirlos. Identifica los tuyos, busca las herramientas y genera los hábitos para evitarlos. Esto te ayudará a conseguir los objetivos que te marques; eso sí, no olvides disfrutar por el camino.

### Resumen y conclusiones

El tiempo es un recurso limitado que debemos gestionar y aprender a utilizar: Es imprescindible fijar las prioridades que nos llevan a establecer un plan, primero a largo plazo hasta concretar cada actividad: ¿es esto que estoy haciendo lo mejor que puedo hacer en este momento? Con la práctica iremos aprendiendo a planificar lo que realmente debemos y podemos hacer.

También debemos combatir a los ladrones de tiempo, aquéllos que no nos dejan centrarnos en las prioridades. Cada uno tenemos los nuestros; aprendamos a identificarlos y a defendernos de ellos.

Generando hábitos adecuados todo nos costará menos. Los hábitos se generan con acciones repetidas, que al principio cuestan pero que después nos salen de forma natural.

No quiero concluir sin recomendar la conferencia de Randy Paush (Last Lecture) que podéis encontrar en Internet con subtítulos en español.

No alargó más el artículo porque “Lo bueno, si breve, dos veces bueno. Y aun si malo, si poco, no tan malo” (Baltasar Gracián) y “El secreto de aburrir a la gente consiste en decirlo todo” (Voltaire). Espero que este artículo haya merecido el tiempo dedicado a su lectura. ■