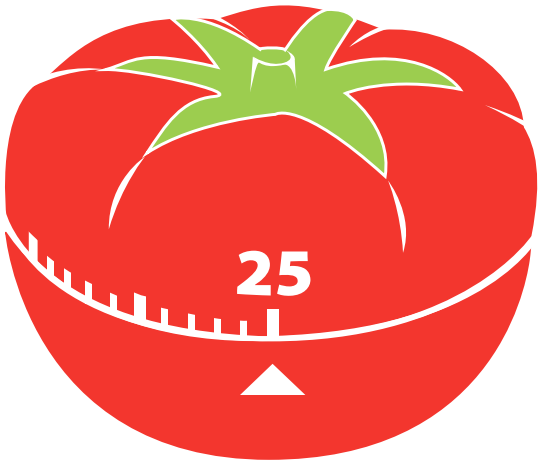
la



TÉCNICA

Pomodoro

Francesco Cirillo

La Técnica Pomodoro (El Pomodoro)

Francesco Cirillo

Autor: Francesco Cirillo
Fecha de publicación v1.0: 19 Octubre 2006
Fecha de publicación v1.3: 15 Junio 2007
Fecha de la traducción: 15 Junio 2007
Fecha de la traducción al castellano: 13 Octubre 2011
Traducción al castellano: Luis Alberto Fernández Tello

La información contenida en esta obra ha sido verificada y documentada con el mayor cuidado posible. Ni el autor ni ninguna otra persona o empresa implicada en la creación, producción y distribución de este documento puede ser considerado responsable por el uso de su contenido.

Esta obra está licenciada bajo la Creative Commons Attribution-Noncommercial-No Derivative Works 3.0 License. Para ver una copia de esta licencia, visite: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ o envíe una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, EE.UU.

Todas las marcas citadas en este texto son propiedad de sus dueños.

Índice de contenido

PRÓLOGO ..... **IX**

INTRODUCCIÓN **1**

1 EL CONTEXTO **3**

1.1 Objetivos de la Técnica Pomodoro **3**

1.2 Supuestos Básicos **4**

2 MATERIAL Y MÉTODO **5**

2.1 Objetivo I: Averiguar cuánto esfuerzo requiere una actividad **6**
2.1.1 Iniciar el primer Pomodoro 6
2.1.2 Cada cuatro Pomodoros 7
2.1.3 Completar una actividad 8
2.1.4 Registro 8
2.1.5 Mejora 9
2.1.6 La naturaleza del Pomodoro 9

2.2 Objetivo II: Reducir las interrupciones **10**
2.2.1 Las interrupciones internas - Nos interrumpimos 10
2.2.2 Un Caso 10
2.2.3 Las interrupciones externas – Nos interrumpen otros 14
2.2.4 Interrupciones sistemáticas 15
2.2.5 Registrando: Errores de estimación cualitativa en la planificación 16

2.3 Objetivo III: Estimar el esfuerzo de las Actividades **16**
2.3.1 Pomodoros disponibles 17
2.3.2 Posibles casos 18
2.3.3 Registro de estimaciones 19
2.3.4 Gestionando la exploración 20

2.4 Objetivo IV: Hacer el Pomodoro más eficaz **20**
2.4.1 La estructura del Pomodoro 20
2.4.2 La estructura del grupo de Pomodoros 21

2.5 Objetivo V: Establecer un horario **21**
2.5.1 El mejor de los casos 22
2.5.2 Un caso con interrupciones 22
2.5.3 Optimización de Horarios 23

2.6 Otros posibles objetivos **23**

3 RESULTADOS **26**

3.1 Tiempo de aprendizaje **26**

3.2 La longitud del Pomodoro **26**

3.3 La variación de la duración de las pausas **27**

 © Francesco Cirillo

3.4 Una percepción distinta del tiempo 27

3.5 Los Sonidos del Pomodoro 28
3.5.1 Personas que utilizan el Pomodoro 28
3.5.2 Personas que están sujetas al Pomodoro 28

3.6 Formas del Pomodoro 28

3.7 Ansiedad del Sonido (El Timbre) 28

3.8 Las interrupciones internas constantes 29

3.9 El siguiente Pomodoro irá mejor 30

3.10 Un Pomodoro mecánico o un Software de Pomodoro 30

3.11 Mejorar las estimaciones 30

3.12 La motivación y el Pomodoro 31

3.13 ¿Y si todo sale completamente mal? 31

3.14 El Pomodoro tiene un límite 31

3.15 Cuando no se debe utilizar el Pomodoro 32

4 CONCLUSIONES 33

4.1 La inversión de la dependencia sobre el tiempo 33

4.2 La complejidad de la regulación 33

4.3 Objetividad 33

4.4 La observación y retroalimentación continua 34

4.5 Paso Sostenible 34

ANEXO 1: REGLAS Y GLOSARIO 37

ANEXO 2: HOJA DE TAREAS PARA HOY 39

ANEXO 3: HOJA DE INVENTARIO DE ACTIVIDADES 41

Prólogo

La idea básica de la Técnica Pomodoro me vino a últimos de los años 80, durante mis primeros años en la universidad.

Una vez que había desaparecido la euforia de terminar mis exámenes de primer año, me encontré en un bache, un momento de baja productividad y gran confusión. Cada día fui a la escuela, asistí a clases, estudié y regresé a casa con la sensación de desaliento que realmente no sabía lo que había estado haciendo, que había estado perdiendo mi tiempo. Las fechas de los exámenes se acercaban tan rápido, y parecía como que no había manera de luchar contra el tiempo.

Un día en el aula del campus donde solía estudiar, observé a mis compañeros con ojo crítico y entonces me miré más críticamente: cómo conseguí organizarme, cómo me relacioné con otros, cómo estudié. Estaba claro para mí que el elevado número de distracciones e interrupciones y el bajo nivel de concentración y motivación fueron la causa de la confusión que estaba sintiendo.

Así que hice una apuesta conmigo mismo, tan útil como vergonzosa: "¿Se puede estudiar - realmente estudiar - durante 10 minutos?" Necesitaba un objeto para validarlo, un Tutor de Tiempo y lo encontré en un temporizador de cocina en forma de un pomodoro (tomate en italiano) – en otras palabras, encontré mi "Pomodoro".

No gané la apuesta por hacerlo. De hecho, llevó tiempo y mucho esfuerzo, pero al final lo logré.

En ese pequeño primer paso, encontré algo interesante en el mecanismo del Pomodoro. Con esta nueva herramienta, me dediqué a mejorar mi proceso de estudio y más tarde, mi proceso de trabajo. Traté de entender y resolver problemas cada vez más complejos, hasta el punto de considerar la dinámica del trabajo en equipo. Progresivamente puse a punto la Técnica Pomodoro, que describo en este documento.

Después de años de enseñar la Técnica Pomodoro en clases abiertas al público y en tutorías de equipo, ha crecido el interés general. Más y más personas preguntan qué es y cómo aplicarla, así que hay una necesidad para mí de explicar la técnica como se concibió. Mi esperanza es que otras personas puede ayudar a alcanzar sus metas de superación personal, y que además puedo desarrollar mi idea original.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mi amigo y mentor, Giovanni Caputo, por haberme acompañado una vez más en esta aventura.

Gracias también a todos los que aplicaron la Técnica Pomodoro, ya sea individualmente o en grupo, ayudando a difundir el concepto y animarme a escribir este documento: Piergiuliano Bossi, Claudia Sandu, Meihua Su, Federico De Felici, Alessandra del Vecchio y Jill Connelly, por nombrar unos pocos.

Gracias a todos los que aprendieron la Técnica Pomodoro a través de mis talleres, sus comentarios me permitieron observarla y mejorarla. En particular: Andrea Narduzzi, Bruno Bossola, Giannandrea Castaldi, Roberto Crivelli, Ernesto Di Blasio, Alberto Quario, Loris Ugolini, Silvano Trea, Alberico Gualfetti, Marco Dani, Luigi Mengoni, Leonardo Marinangeli, Nicola Canalini.

Por último, dar las gracias a la segunda generación de usuarios de la Técnica Pomodoro, quienes lo aprendieron indirectamente a través de mis notas, o por el trabajo en equipo donde se ha consolidado la técnica. He escrito este documento especialmente para ellos: Matteo Vaccari (y la gente de la ESSAP), Simone Genini, Carlo Bottiglieri, Gabriele Lana (y la gente de Milano XPUG), Alejandro Barrionuevo, y Stefano Castelvetri (entre otros).

 © Francesco Cirillo

Introducción

Para mucha gente, el tiempo es un enemigo. La ansiedad provocada por el "TIC-TAC del reloj", en particular cuando se trata de una fecha límite, conduce a un comportamiento ineficaz en el trabajo y en el estudio que a su vez provoca la predisposición a la pereza. La Técnica Pomodoro fue creada con el propósito de utilizar el tiempo como un valioso aliado para llevar a cabo lo que queremos hacer de la manera que como queremos hacerlo, y potenciarnos para mejorar continuamente nuestro trabajo o los procesos de estudio. Este documento presenta la Técnica Pomodoro tal como se define en el año 1992 por el autor, y como se enseña a los individuos desde el año 1998 y para los equipos desde 1999.

La sección Contexto delimita el problema relacionado con el tiempo, los objetivos de la Técnica Pomodoro y sus supuestos básicos. El material y el método describe la Técnica Pomodoro y muestra cómo aplicarla para alcanzar objetivos adicionales. La sección de Resultados proporciona una serie de observaciones basadas en la experiencia de las personas que han probado la técnica. La sección de Conclusiones identifica una serie de factores que explican cómo la técnica logra sus objetivos. Este documento presenta una versión general de la Técnica Pomodoro. El punto titulado *Aplicación de la Técnica Pomodoro en Equipos* detalla cómo se puede utilizar la técnica en grupos de trabajo.

© Francesco Cirillo

1 El Contexto

¿Quién no ha experimentado ansiedad por culpa del tiempo cuando se enfrenta a una tarea que tiene que estar terminada en un plazo determinado? En estas circunstancias, ¿quién no ha sentido la necesidad de postergar esa tarea, para que "llegue caída del cielo"? ¿Quién no ha tenido esa desagradable sensación de dependencia del tiempo, perseguido por las citas, renunciando a lo que uno le gusta hacer por falta de tiempo?

"Recuerde, el tiempo es un jugador ávido que gana sin trampas, cada ronda", escribe Baudelaire en su poema "El reloj" (1). ¿Es ésta la verdadera naturaleza del tiempo? ¿O es sólo una de las posibles formas de considerar el tiempo? Y en términos más generales, ¿por qué la gente tiene un problema en la manera en que se relaciona con el tiempo? ¿De dónde viene, esta ansiedad que todos hemos experimentado con la idea de que "el tiempo se está escapando"?

Pensadores, filósofos, científicos - cualquiera que haya asumido el reto de tratar de definir el tiempo en sí mismo y la relación entre las personas y el tiempo, siempre se ha visto obligado a admitir la derrota. Tal análisis, de hecho, es inevitablemente limitado y nunca completo. Pocos nos han dado verdaderamente una perspectiva ingeniosa. Por ejemplo, según la obra de Bergson (3) y Minkowski (16), hay dos aspectos profundamente interrelacionados que parecen coexistir con referencia al tiempo:

- El Transcurrir del tiempo. Un aspecto abstracto y dimensional del tiempo, lo que da lugar a la costumbre de medir el tiempo (segundos, minutos, horas), la idea de representar el tiempo en un eje, como las dimensiones espaciales, el concepto de la duración de un evento (la distancia entre dos puntos en el eje temporal), la idea de llegar tarde (una vez más la distancia entre dos puntos sobre el eje temporal).
- La Sucesión de eventos. Un aspecto concreto del orden temporal: nos levantamos, nos duchamos, desayunamos, estudiamos, almorzamos, nos echamos la siesta, jugamos, comemos y nos vamos a la cama. Los niños llegan a tener esta noción del tiempo antes de desarrollar la idea del tiempo abstracto que pasa, independientemente de los acontecimientos que tienen lugar (16).

De esos dos aspectos, el transcurso del tiempo es el que genera ansiedad - es, por naturaleza, difícil de alcanzar, indefinido, infinito: el paso del tiempo, se escurre, se desplaza hacia el futuro (16). Si tratamos de medirnos con el paso del tiempo, nos sentimos insuficientes, oprimidos, esclavizados, derrotados, más y más con cada segundo que pasa. Perdemos nuestro impulso vital (3), nuestro contacto vital, que nos permite lograr cosas. "Han pasado dos horas y todavía no se ha hecho; han pasado dos días y aún no se ha hecho". En un momento de debilidad, con la conclusión de la actividad que a menudo ni siquiera está clara. La sucesión de eventos, en cambio, parece ser el aspecto que menos ansiedad genera por el paso del tiempo. A veces incluso puede aparentar ocasionalmente, la sucesión habitual de eventos, un ritmo de calma inducida.

1.1 Objetivos de la Técnica Pomodoro

El objetivo de la Técnica Pomodoro es proporcionar una herramienta sencilla de desarrollo para mejorar la productividad (la propia y la de su equipo), que puede hacer lo siguiente:

- Aliviar la ansiedad que se asocia al transcurso del tiempo.
- Mejorar el enfoque y la concentración mediante la reducción de las interrupciones.
- Aumentar la objetividad de sus decisiones.
- Aumentar la motivación y mantenerla constante.
- Reforzar el valor para lograr sus objetivos.
- Perfeccionar el proceso de estimación, tanto en términos cualitativos y cuantitativos.
- Mejorar su proceso de trabajo o estudio.
- Fortalecer su decisión para seguirla aplicando asimismo de cara a situaciones complejas.

 © Francesco Cirillo

1.2 Supuestos Básicos

La Técnica Pomodoro se basa en tres premisas básicas:

- Una forma diferente de ver el tiempo (ya no se centra en el concepto del transcurrir del tiempo) alivia la ansiedad y al hacerlo da lugar a una mayor eficacia personal.
- Un mejor uso de la mente nos permite lograr una mayor claridad de pensamiento, de conciencia superior, y objetivos más claros, al tiempo que facilita el aprendizaje.
- Su empleo es fácil de usar, herramientas discretas reducen la complejidad de la aplicación de la técnica al tiempo que se favorece la continuidad, y le permite concentrar sus esfuerzos en las actividades que quiere lograr. Muchas técnicas de gestión del tiempo fallan porque aferran a las personas que las utilizan a un mayor nivel de complejidad añadida que la propia complejidad de la tarea en cuestión.

La principal inspiración para la Técnica Pomodoro se extrajo de las siguientes ideas: el tiempo limitado (14), las técnicas cognitivas descritas por Buzan, entre otros, (6, 7, 8) en relación a cómo funciona la mente, y la dinámica del juego esbozada por Gadamer (10). Las nociones relativas a la estructuración de los objetivos y actividades graduales se detallan en Gilb (11).

2 Material y Método

El proceso fundamental de la Técnica Pomodoro consta de cinco etapas:

Qué	Cuando	Por qué
Planificación	al inicio de la jornada	para decidir sobre las actividades del día
Seguimiento	durante todo el día	para recoger datos en bruto sobre el esfuerzo realizado y otros indicadores de interés
Registro	al final del día	para reunir un archivo de observaciones diarias
Procesamiento	al final del día	para transformar los datos en bruto en información
Visualización	al final del día	para presentar la información en un formato que facilite la comprensión y aclarar opciones de mejora

Tabla 2.2 1 Etapas de la Técnica Pomodoro

Nota: La iteración básica de la Técnica Pomodoro dura un día, pero también podría ser menor. En este caso, las cinco etapas tendrían lugar con más frecuencia.



Figura 2.1 El Pomodoro

Para poner en práctica la Técnica Pomodoro, todo lo que necesita es lo siguiente:

- Un Pomodoro: un reloj de cocina (Figura 2.1)
- Una *Hoja de Tareas para Hoy* (Anexo 2), rellena al comienzo de cada día con lo siguiente:
  - Un título con el lugar, fecha y autor
  - Una lista de las cosas que hacer durante el día, en orden de prioridad
  - Una sección llamada *Actividades Imprevistas y Urgentes* donde cualquier tarea inesperada que tenga que ser tratada a medida que surgen. Estas actividades podrían modificar el plan del día.
- Una *Hoja de Inventario de Actividades* (Anexo 3), que consiste en:
  - Un encabezado con el nombre del autor
  - Un número de líneas donde se anotan diversas actividades a medida que surgen. Al final del día, las que se han llevado a cabo se comprueban.
- Una *Hoja de Registros*: Éste es el sistema de información en bruto necesario para producir informes y gráficos pertinentes. En función de los objetivos en cuestión, este contiene diferentes conjuntos de cuadros. Normalmente, esta hoja incluiría la fecha, la descripción y el número de Pomodoros de esfuerzo necesarios para realizar una tarea. Esta ficha se actualiza al menos una vez al día, por lo general al final del día.

En los sencillos ejemplos mostrados en este documento, el Registro, Procesamiento y Visualización de las etapas se anotan directamente en la *Hoja de Registros*.

 © Francesco Cirillo

Nota: Debido a las limitaciones de la tipografía, las hojas utilizadas en este documento sólo muestran las entradas relativas al tema en cuestión. Los modelos sencillos de hojas, que se mencionan aquí, figuran en los anexos y pueden utilizarse para practicar la técnica.

A continuación se proporciona un punto de vista desarrollado para el uso de la Técnica Pomodoro, orientado hacia una progresiva experimentación de la técnica en sí misma. Claramente, la naturaleza creciente de la Técnica representa que los objetivos deben lograrse en el orden en que se dan aquí.

2.1 Objetivo I: Averiguar cuánto esfuerzo requiere una actividad

El Pomodoro tradicional dura 30 minutos: 25 minutos de trabajo además de un descanso de 5 minutos. Al comienzo de cada día, elija las tareas que desea afrontar desde la *Hoja de Inventario de Actividades*, priorícelas y anótelas en la *Hoja de Tareas para Hoy* (Figura 2.2).

	TAREAS PARA HOY	Roma, 12 julio 2006 Marco Rossi
	Escribir el artículo sobre cómo aprender música (máximo 10 pps)	
	Afinar cómo aprender música leyendo en voz alta	
	Condensar cómo aprender música a 3 pps	

Figura 2.2 El *Hoja de Tareas para Hoy*

2.1.1 Iniciar el primer Pomodoro

Establezca el Pomodoro en 25 minutos y comience la primera actividad de la Hoja *Tareas para Hoy*. Quién esté utilizando el Pomodoro, si una persona o un grupo, siempre debe ser capaz de ver con claridad cuánto tiempo le queda (Figura 2.3).



Figura 2.3 El Pomodoro: El tiempo restante debe estar siempre visible.

Un Pomodoro no puede ser interrumpido; dura 25 minutos de trabajo real. Un Pomodoro no puede ser dividido, no existe tal cosa como la mitad de un Pomodoro o un cuarto de Pomodoro. La unidad atómica del tiempo es un Pomodoro. (Regla: Un Pomodoro es Indivisible) Si un Pomodoro es interrumpido completamente por algo o alguien, ese Pomodoro debe considerarse nulo, como si nunca se hubiera establecido, entonces debe volver a comenzar con un nuevo Pomodoro. Cuando suene el Pomodoro, marque con una X al lado de la actividad en la que hemos estado trabajando y haga un descanso durante 3 a 5 minutos.

	TAREAS PARA HOY	Roma, 12 julio 2006 Marco Rossi
	Escribir el artículo sobre cómo aprender música (máximo 10 pps)	X
	Afinar cómo aprender música leyendo en voz alta	
	Condensar cómo aprender música a 3 pps	

Figura 2.4 *Hoja de Tareas para Hoy*: el primer Pomodoro.

Cuando suene el Pomodoro, la señal indicará que la actividad actual ha finalizado automáticamente (aunque temporalmente). NO está permitido seguir trabajando "sólo por unos minutos más", NO, incluso si está convencido de que en esos pocos minutos puede completar la tarea en curso.

La pausa de 3 a 5 minutos le brinda el tiempo necesario para "desconectar" de su trabajo. Esto permite a la mente asimilar lo que se ha aprendido en los últimos 25 minutos, y también le ofrece la oportunidad de hacer algo bueno para su salud, que le ayudará a hacer todo lo posible durante el próximo Pomodoro. Durante este descanso puede levantarse y caminar por la habitación, tomar un trago de agua, o fantasear sobre donde ir en sus próximas vacaciones. Usted puede hacer algunos ejercicios de respiración profunda o estiramiento. Si usted trabaja con otras personas, puedes intercambiar una broma o dos, y así sucesivamente.

Durante esta breve pausa, no es buena idea participar en actividades que requieran de ningún esfuerzo mental importante. Por ejemplo, no empiece a hablar de cuestiones relacionadas con el trabajo con un colega, no escriba mensajes de correo electrónico importantes o realice llamadas de teléfono imprescindibles, etc. Hacer este tipo de cosas podría bloquear la integridad mental constructiva que usted necesita para sentirse alerta y listo para el inicio del siguiente Pomodoro. Usted debe incluir estas actividades importantes en su *Hoja de Inventario de Actividades*, y destinar Pomodoros específicos para hacerlas. Es evidente que, durante esta pausa, no debería seguir pensando en lo que ha hecho durante el último Pomodoro. Una vez que la pausa termine, establezca el Pomodoro a 25 minutos y continúe la actividad en cuestión hasta la próxima vez que suene.

A continuación, marque otra X en la *Hoja de Tareas para Hoy* (Figura 2.5).

	TAREAS PARA HOY	Roma, 12 julio 2006 Marco Rossi
	Escribir el artículo sobre cómo aprender música (máximo 10 pps)	XX
	Afinar cómo aprender música leyendo en voz alta	
	Condensar cómo aprender música a 3 pps	

Figura 2.5 *Hoja de Tareas para Hoy*: El segundo Pomodoro.

Después viene nuevamente, un descanso de 3 a 5 minutos y luego un nuevo Pomodoro.

2.1.2 Cada cuatro Pomodoros

Cada cuatro Pomodoros, detenga la actividad en la que está trabajando y tómese un descanso más largo, de 15 a 30 minutos.

	TAREAS PARA HOY	Roma, 12 julio 2006 Marco Rossi
	Escribir el artículo sobre cómo aprender música (máximo 10 pps)	XXXX
	Afinar cómo aprender música leyendo en voz alta	
	Condensar cómo aprender música a 3 pps	

Figura 2.6 *Hoja de Tareas para Hoy*: Final de la primera serie de Pomodoros.

Los 15 a 30 minutos de descanso, son la oportunidad ideal para poner en orden el escritorio, echar un viaje a la máquina de café, escuchar el correo de voz, comprobar los correos electrónicos entrantes, o simplemente descansar y hacer ejercicios de respiración o dar un paseo rápido. Lo importante es no hacer nada complejo, de lo contrario, su mente no podrá reorganizar e integrar lo aprendido, y como resultado no será capaz de dar al siguiente Pomodoro su mejor esfuerzo. Obviamente, durante este descanso también es necesario dejar de pensar en lo que hizo durante los últimos Pomodoros.

 © Francesco Cirillo

2.1.3 Completar una actividad

Siga trabajando, Pomodoro tras Pomodoro, hasta que la tarea haya terminado, y luego márquela con una cruz en la *Hoja de Tareas para Hoy* (Figura 2.7).

	TAREAS PARA HOY	Roma, 12 julio 2006 Marco Rossi
	~~Escribir el artículo sobre cómo aprender música (máximo 10 pps)~~	XXXXX
	Afinar cómo aprender música leyendo en voz alta	
	Condensar cómo aprender música a 3 pps	

Figura 2.7 *Hoja de Tareas para Hoy*: Completar una actividad.

Hay casos específicos que deben tratarse con sentido común:

- Si al terminar una tarea, mientras que el Pomodoro sigue haciendo Tic-Tac, la regla que se aplica es la siguiente: Si un Pomodoro se inicia, tiene que sonar. Es buena idea aprovechar la oportunidad para el sobreaprendizaje (17), utilizando la parte restante del Pomodoro para revisar o repetir lo que has hecho, hacer pequeñas mejoras, y anotar lo que has aprendido hasta que suene el Pomodoro.
- Si al terminar una actividad en los primeros cinco minutos del Pomodoro y observas que la tarea ya estaba terminada realmente durante el anterior Pomodoro y la revisión no sería necesaria, como excepción a la regla, el actual Pomodoro, no tiene por qué ser incluido en el recuento de Pomodoros.

Una vez que la actividad actual se ha completado correctamente, pasaremos a la siguiente en la lista y, a continuación, la siguiente, realizando descansos entre cada Pomodoro y cada cuatro Pomodoros (Figura 2.8)

	TAREAS PARA HOY	Roma, 12 julio 2006 Marco Rossi
	~~Escribir el artículo sobre cómo aprender música (máximo 10 pps)~~	XXXXX
	~~Afinar cómo aprender música leyendo en voz alta~~	XX
	~~Condensar cómo aprender música a 3 pps~~	XXX

Figura 2.8 *Hoja de Tareas para Hoy*: Completando varias actividades.

2.1.4 Registro

Al final de cada día, los Pomodoros completos se pueden transferir a un archivo en papel. Como alternativa, puede ser más conveniente utilizar una hoja de cálculo electrónica o una base de datos y eliminar las actividades completadas de la *Hoja de Inventario de Actividades*.

Lo que quiera seguir y registrar depende de lo que quiera observar y el tipo de informes que desea generar. El objetivo inicial del seguimiento y registro podría ser simplemente el de presentar, más adelante, un informe con el número de Pomodoros completados por tarea. En otras palabras, es posible que desee mostrar el esfuerzo realizado para llevar a cabo cada actividad. Para ello, pueden utilizarse las siguientes casillas: fecha, hora de inicio, tipo de actividad, descripción de la actividad, el número real de Pomodoros, una breve nota sobre los resultados obtenidos y posible margen de mejora, o los problemas que pueden haber surgido (Figura 2.9). Este modelo inicial de registro representa realmente el informe que usted quiere. Es fácil de elaborar, incluso en papel.

REGISTROS					Marco Rossi
Fecha	Hora	Tipo	Actividad	Nº Pomodoros	Notas
12/07/06	08:30	Redacción	Cómo aprender música	5	7 pps
12/07/06	11:30	Afinar	Cómo aprender música	2	
12/07/06	14:00	Condensación	Cómo aprender música	3	De 7 a 3 pps

Figura 2.9 *Hoja de Registros.*

¿Cómo hizo Marco para completar a tiempo una actividad que inició si no la siguió? Con la Técnica Pomodoro, no es esencial controlar el tiempo de inicio de una actividad (o para cada Pomodoro). Lo importante es hacer un seguimiento del número de Pomodoros realmente completados: el esfuerzo real. Este punto es la clave para entender completamente la Técnica Pomodoro. Dado que el seguimiento se hace por lo menos una vez al día, recordar y reconstruir los tiempos de inicio de las actividades no es difícil, de hecho, esta forma de recuperar datos es un ejercicio mental beneficioso.

Nota: Una técnica útil para recordar las horas de inicio es hacer un resumen del día a partir de la actividad más reciente e ir retrocediendo hacia la primera.

2.1.5 Mejora

El registro ofrece una herramienta eficaz para las personas que aplican la Técnica Pomodoro en términos de auto-observación y toma de decisiones dirigidas a la mejora de procesos. Por ejemplo, usted puede preguntarse cuántos Pomodoros emplea a la semana en actividades de trabajo y exploración, o cuántos Pomodoros hace en un día medio de la semana, etc. También puede determinar si las etapas en el proceso son eficaces, o si una podría eliminarse al conseguir los mismos resultados.

Por ejemplo, podemos ver en la Figura 2.9 que marcos utilizó diez pomodoros para escribir, afinar y condensar el artículo sobre *Cómo Aprender Música*. Parecen demasiados. A Marco le gustaría realmente obtener el mismo resultado con nueve Pomodoros o menos. Entonces tendría uno o más Pomodoros de tiempo libre para otras actividades. "Me gustaría probar a escribir el próximo artículo con la misma calidad y menos esfuerzo. ¿Cómo? ¿Qué debo eliminar? ¿Qué actividades son realmente útiles? ¿Cómo puedo reorganizarlas para que sean más eficaces? "Este es el tipo de pregunta que permite a las personas mejorar, o al menos, tratar de mejorar su trabajo o los procesos de estudio. Al final del día, la actividad de registro, y más tarde la búsqueda de maneras para mejorar, no deben emplear más de un Pomodoro.

2.1.6 La naturaleza del Pomodoro

El Pomodoro marca el paso del tiempo, por lo es que en sí una medida de la dimensión del tiempo. Se convierte en una medida de la dimensión del esfuerzo cuando se combina con el número de personas involucradas en una actividad. En función de este número, podemos decir que una determinada tarea se llevó a cabo con un cierto número de Pomodoros de una persona o Pomodoros de pareja o Pomodoros de equipo, donde estas unidades miden esfuerzos. Las cantidades de esfuerzo en relación con un número diferente de personas que no son homogéneas, no se pueden sumar o comparar entre sí. El trabajo de un individuo, una pareja o un grupo representa una manera diferente de combinar factores de producción y también medios diversos de comunicación. No hay fórmulas para la conversión de Pomodoros de una persona, Pomodoros de pareja o Pomodoros de equipo.

 © Francesco Cirillo

Nota: Supongamos queremos medir el costo de una actividad realizada por más de una persona, individualmente, en parejas o en equipos. Mediante la aplicación de una medida monetaria está claro que podamos comparar y sumar las cantidades de diferentes de esfuerzo. Por ejemplo, vamos a tener una actividad que se consigue con el esfuerzo de 2 Pomodoros de una persona y 3 Pomodoros de pareja. En términos de esfuerzo, estas cantidades no se pueden comparar directamente o resumir de alguna manera. Sin embargo, al asignar un valor monetario para el esfuerzo de un Pomodoro, por ejemplo, 10,00 €, en realidad podemos decir que la actividad cuesta 2 x 10,00 €+ 3 x 2 x 10,00 € = 80,00 €.

Nota: El documento *Aplicación de la Técnica Pomodoro en Equipos*, explica cómo realizar el seguimiento y registro de trabajo en pareja o en grupo.

2.2 Objetivo II: Reducir las interrupciones

La longitud de un Pomodoro, 25 minutos, parece lo suficientemente corta como para que sea posible evitar ser distraídos por varios tipos de interrupciones. Pero la experiencia demuestra que una vez que haya empezado a utilizar la Técnica Pomodoro, las interrupciones pueden convertirse en un problema real. Por eso es necesaria una estrategia efectiva para minimizar las interrupciones no controladas y aumentar progresivamente el número de Pomodoros que pueden llevarse a cabo constantemente sin interrupciones. Hay dos tipos de interrupciones: internas y externas.

2.2.1 Las interrupciones internas - Nos interrumpimos

A pesar de que un Pomodoro sólo dura 25 minutos, no será fácil para todo el mundo finalizar los primeros Pomodoros sin sucumbir ante alguna necesidad inmediata para interrumpir la actividad que estemos llevando a cabo: la necesidad de ponerse de pie y conseguir algo de comer o beber, o para hacer una llamada que terriblemente urge, o para buscar algo en Internet en este mismo momento (que puede estar relacionado o no con la tarea en cuestión) o para comprobar el correo en ese instante. Por último, puede ser que incluso necesitemos repensar cómo hemos dado prioridad a esta actividad en particular; estamos constantemente poniendo en duda nuestra planificación diaria o nuestras decisiones.

Este tipo de distracciones, o la manera de aplazar la actividad en cuestión, se llama interrupciones internas. Por lo general, disimulan nuestro temor de no poder terminar lo que estamos realizando en la forma que queremos y cuando queremos. Las interrupciones internas están asociadas a menudo con la poca capacidad de concentración.

¿Cómo podemos librarnos de estas interrupciones internas?

Tenemos que trabajar en dos frentes simultáneamente:

- Haga claramente visibles estas interrupciones. Cada vez que perciba una posible interrupción, ponga un apóstrofo (') en la hoja donde registra sus Pomodoros. A continuación, realice una de las siguientes opciones:
  - Anote la nueva actividad en la *Hoja de Tareas para Hoy* bajo Imprevistas y Urgentes si cree que es inminente y no se puede posponer.
  - Anótela en el *Inventario de Actividades*, marcándola con una "U" (Unplanned - imprevistas); agregue una fecha límite si fuera necesario.
- Intensifique su determinación para acabar el Pomodoro actual. Una vez que la haya marcado por el apóstrofo, siga trabajando en la tarea encomendada, hasta que suene el Pomodoro. (Regla: Una vez que inicia un Pomodoro, tiene que sonar)

El objetivo es aceptar el hecho de que las necesidades surgen, y no debe ser descuidadas. Mírelas objetivamente y si es posible vuelva a programarlas para otro momento.

2.2.2 Un Caso

Un ejemplo nos ayudará a aclarar la dinámica de manejo de las interrupciones internas. Durante el segundo Pomodoro para escribir el artículo sobre *Cómo Aprender Música*, Marco de repente se percata que tiene que llamar a su amiga Carol para saber cuando tiene el próximo concierto

su grupo de rock favorito. Marco se pregunta: "¿Esto es realmente urgente? ¿Tengo que hacerlo hoy? No, puedo retrasarlo. Tal vez una o dos horas. ¡Tal vez incluso hasta mañana!". Marco pone un apóstrofo en la *Hoja de Tareas para Hoy* junto a la actividad actual (Figura 2.10), añadiendo un elemento al *Inventario de Actividades* para las actividades no planificadas o imprevistas (marcada con una" U "- Figura 2.11) y continúa con el Pomodoro.

	TAREAS PARA HOY	Roma, 12 julio 2006 Marco Rossi
	Escribir el artículo sobre cómo aprender música (máximo 10 pps)	' x
	Afinar cómo aprender música leyendo en voz alta	
	Condensar cómo aprender música a 3 pps	

Figura 2.10 *Hoja de Tareas para Hoy*: Interrupción interna.

	INVENTARIO DE ACTIVIDADES	Marco Rossi
	...	
u	Llamar a Carol: ¿Cuando es el próximo concierto de rock?	
	...	

Figura 2.11 *Hoja de Inventario de Actividades*: Actividad no planificada o imprevista.

Entonces Marco se pregunta: "¿Esta actividad tiene que ser hecha para mañana? No, simplemente se tiene que hacer para el final de la semana." Marco añade este plazo entre paréntesis al lado de la"U"(Figura 2.12).

	INVENTARIO DE ACTIVIDADES	Marco Rossi
	...	
u [14 julio]	Llamar a Carol: ¿Cuando es el próximo concierto de rock?	
	...	

Figura 2.12 *Hoja de Inventario de Actividades*: Actividad no planificada, con fecha límite.

Si Marco tiene un deseo repentino de una pizza, 10 minutos más tarde, marcará otro apóstrofo pero esta vez anotará esta actividad en la *Hoja de Tareas para Hoy* debajo de Tareas no Planificadas y Urgentes (Figura 2.13). Entonces Marco continúa con su Pomodoro.

	TAREAS PARA HOY	Roma, 12 julio 2006 Marco Rossi
	Escribir el artículo sobre cómo aprender música (máximo 10 pps)	'' x
	Afinar cómo aprender música leyendo en voz alta	
	Condensar cómo aprender música a 3 pps	
	TAREAS NO PLANIFICADAS Y URGENTES	
	Pedir una pizza	

Figura 2.13 *Hoja de Tareas para Hoy*: Interrupción interna urgente.

Hasta este punto, el Pomodoro no se ha interrumpido. Se mantiene el Tic-Tac y Marco ha continuado trabajando, ocupándose de las interrupciones. Sencillamente, se debe dedicar el menor tiempo posible a tratar las interrupciones, unos segundos como máximo. De lo contrario el Pomodoro ha de considerarse interrumpido, o nulo. Finalmente, el Pomodoro suena. Marco la registra con una "X" y toma un pequeño descanso (Figura 2.14)

	TAREAS PARA HOY	Roma, 12 julio 2006 Marco Rossi
	Escribir el artículo sobre cómo aprender música (máximo 10 pps)	'' XX
	Afinar cómo aprender música leyendo en voz alta	
	Condensar cómo aprender música a 3 pps	
	TAREAS NO PLANIFICADAS Y URGENTES	
	Pedir una pizza	

Figura 2.14 *Hoja de Tareas para Hoy*: Interrupción interna urgente, segundo Pomodoro.

¿Cuándo pide la pizza Marco? Dependiendo del nivel de urgencia que él estime, Marco puede optar por llamar a su pizzería favorita de inmediato y pedir la pizza, o esperar hasta el final de una sesión de cuatro Pomodoro. En cualquier caso, la urgencia es claramente visible. Marco decide pasar al siguiente Pomodoro. Ocho posibles interrupciones aguardan a Marco durante el tercer Pomodoro, pero afortunadamente se ocupa de todas ellas: se clasifica como una Actividad No Urgente y lo registra en el Inventario de Actividad, Marcos no tiene otra alternativa que clasificar las otras interrupciones como Urgente (Figura 2.15).

	TAREAS PARA HOY	Roma, 12 julio 2006 Marco Rossi
	Escribir el artículo sobre cómo aprender música (máximo 10 pps)	'' XX
	Afinar cómo aprender música leyendo en voz alta	
	Condensar cómo aprender música a 3 pps	
	TAREAS NO PLANIFICADAS Y URGENTES	
	Pedir una pizza	
	Elige una bicicleta para comprar	
	Leer el artículo sobre el aprendizaje de la música en Asia	
	Buscar en Internet conciertos de jazz para julio en Roma	
	Consultar el correo electrónico	
	Pedir un chino para llevar	
	Ordenar los cajones del escritorio	
	Afilar los lápices	

Figura 2.15 *Hoja de Tareas para Hoy*: Varias interrupciones internas urgentes.

La urgencia de las actividades, arriba mencionadas, puede hacele gracia a la gente. Pero así es como Marco las percibe. El punto a destacar aquí es que con la Técnica Pomodoro, se pueden llegar hacer un montón de cosas útiles o divertidas, pero tomamos una decisión consciente de no hacerlas de inmediato durante el presente Pomodoro. Haciendo una lectura

rápida de las diversas actividades y la urgencia que le asignamos a cada una, podemos ver cuánto trabaja nuestra mente, y lo difícil que es mantenerse estable y centrarse en la actividad en cuestión. A menudo, el número y la variedad de intentos de interrupciones internas son síntomas de nuestro miedo al fracaso para completar la tarea en curso.

No debería ser ninguna sorpresa que muchas de estas distracciones más tarde lleguen a ser cualquier cosa menos urgentes, incluso para la persona que las escribió. Lo más probable es que al final del Pomodoro o de la actividad o el día, varios elementos marcados con prioridad urgente o absoluta serán tratados de diferentes maneras.

- Van a ser trasladadas al Inventario de Actividad. Tal vez podamos elegir mañana una bicicleta.
- Se van a llevar a cabo durante un descanso más largo. Ese es el tiempo para buscar los conciertos de jazz en Roma durante julio, por ejemplo.
- Serán eliminadas. ¿Marco quiere pedir realmente una pizza junto con los rollos de primavera y el pato Pekín? Incluso podría darse cuenta de que no quiere nada y que comerá al final del día.

Es una mente diferente que lee sobre aquellos elementos al final de un Pomodoro, o un grupo de cuatro, o al final del día, y a veces está sorprendiendo. Las tareas verdaderamente urgentes siempre son apuntadas en el *Hoja de Tareas para Hoy*. El objetivo de la Técnica Pomodoro es asegurar que el Pomodoro actual no se ve interrumpido por estas actividades. En cambio, las opciones siguientes están disponibles:

- Se pueden hacer durante el próximo Pomodoro (pero todavía son cronometradas por un Pomodoro), en lugar de otras actividades.
- Pueden ser reprogramadas en algún momento durante el día, en lugar de otras actividades.
- Pueden moverse de Pomodoro a Pomodoro; si es posible esperar hasta el final del día. Esto nos ayuda poco a poco aprenden a reconocer lo que es realmente urgente.

Siempre y cuando las actividades urgentes no planificadas se hagan durante el día, los Pomodoros relativos serán marcados en el espacio adecuado (Figura 2.16). En todos los casos analizados hasta ahora, las interrupciones pueden considerarse controladas. Tenga en cuenta que el mecanismo de manejo de interrupciones consiste en invertir la dependencia de las interrupciones internas, y consecuentemente haciendo que estas interrupciones dependan de los Pomodoros, decidimos introducirlas en ellos.

	TAREAS PARA HOY	Roma, 12 julio 2006 Marco Rossi
	Escribir el artículo sobre cómo aprender música (máximo 10 pps)	'' XX
	Afinar cómo aprender música leyendo en voz alta	
	Condensar cómo aprender música a 3 pps	
	TAREAS NO PLANIFICADAS Y URGENTES	
	Pedir una pizza	
	Elige una bicicleta para comprar	
	~~Leer el artículo sobre el aprendizaje de la música en Asia~~	X
	Buscar en Internet conciertos de jazz para julio en Roma	
	Consultar el correo electrónico	
	Pedir un chino para llevar	
	Ordenar los cajones del escritorio	
	Afilar los lápices	

Figura 2.16 *Hoja de Tareas para Hoy*: Actividades no planificadas realizadas durante el día.

 © Francesco Cirillo

Si tiene que interrumpir un Pomodoro, ya sea porque ceda a la tentación, o algo surge realmente urgente, sólo hay una cosa que hacer: anular el Pomodoro actual, incluso si está a punto de sonar. (Regla:. Un Pomodoro es indivisible) A continuación, marque con un apóstrofo donde esté registrando los Pomodoros para realizar un seguimiento de los Pomodoro interrumpidos. Obviamente, usted no puede marcar con una X el Pomodoro sin finalizar, porque en realidad no sonó. Por lo tanto, tome un descanso de 5 minutos y empiece con un nuevo Pomodoro.

El Pomodoro siguiente irá mejor.

El primer objetivo, para alcanzar el bloqueo de las interrupciones, es ser consciente de la cantidad y el tipo de interrupciones internas. Obsérvelas, acéptelas, y prográmelas o elimínelas, según el caso que sea.

2.2.3 Las interrupciones externas – Nos interrumpen otros

Las personas que trabajan en ambientes sociales puede ser interrumpidos: su compañero de estudio le pide que le explique un párrafo o sugiere ir al cine después de la cena, una llamada telefónica no se filtra con eficacia por la secretaria, un colega le pregunta cómo resumir un informe , el programa de correo electrónico emite constantemente un pitido cada vez que un nuevo mensaje entra en la bandeja ¿Qué debe hacer?

Las interrupciones externas requieren de la habilidad de "proteger" al Tic-Tac del Pomodoro. Hasta ahora el gran esfuerzo se había hecho para eliminar las interrupciones internas. Ahora el riesgo es que alguien de fuera le impide tener el placer de marcar una X en la *Hoja de Tareas para Hoy.*

La principal diferencia entre las interrupciones internas y externas es que con estas últimas tenemos que interactuar con otras personas: tenemos que comunicarnos. El mecanismo para hacer frente a las interrupciones externas es el mismo que para las internas: invertir la dependencia de las interrupciones, y que las interrupciones dependan de nosotros.

Algunos ejemplos son útiles para aclarar lo que realmente necesita hacer. Las llamadas telefónicas siempre se pueden atender con el contestador automático y escuchar los mensajes más tarde. Los correos electrónicos pueden seguir llegando sin distraer nuestra atención, simplemente mediante la desactivación de las señales acústicas para los mensajes entrantes. Si un socio o compañero de estudio se acerca, se le puede decir educadamente que está ocupado y no puede ser interrumpido. (Algunas personas utilizan la expresión graciosa de "Estoy en medio de un Pomodoro.") A continuación, dígale a las personas que prefiere llamarlas pasados 25 minutos o en pocas horas, o mañana, dependiendo de la urgencia y si el asunto es importante.

Hablando con experiencia, las verdaderas emergencias que deban ser tratadas de inmediato son poco frecuentes en la vida real. Un retraso de 25 minutos o 2 horas (cuatro Pomodoros) casi siempre es posible para las actividades que comúnmente se consideran urgentes. Este retraso no suele ser perjudicial para la persona que quiere comunicarse con usted, pero le da una enorme ventaja en términos de hacer trabajar a su mente con eficacia, terminando las actividades de la manera que usted desea y volver a programar las tareas urgentes. Con la práctica, llegará a darse cuenta, con qué frecuencia las actividades aparentemente urgentes, incluso se puede posponer hasta el día siguiente sin dejar de satisfacer a la persona que le realiza la solicitud.

Por lo tanto, defienda las ideas del Pomodoro: informe con eficacia, negocie rápidamente para volver a programar la interrupción, y vuelva a llamar a la persona que le ha interrumpido según lo acordado. La Estrategia de Informar, Negociar, Devolver la Llamada le permite controlar las interrupciones externas con sólo volver a programar más tarde un Pomodoro, el mismo día u otro día, según el grado de urgencia. La inversión de la dependencia de las interrupciones se encuentra en este mecanismo: Ya no somos dependientes de las interrupciones, las interrupciones dependen de nosotros (por ejemplo, los Pomodoros destinados para volver a llamar).

La respuesta de la gente que comienza a aplicar la Técnica Pomodoro suele ser la misma: que descubren que pueden tener hasta 10, o incluso 15 interrupciones externas, durante un solo Pomodoro (25 minutos). Si las personas que realizan la interrupción saben que realmente va a devolverles la llamada, y no está simplemente posponiendo, no pasará mucho

tiempo para ver a nuestros habituales interruptores protegiendo realmente también el Pomodoro. Muchas personas que trabajan con usuarios de la Técnica Pomodoro dicen que tienen la sensación de que están trabajando o estudiando con personas que saben apreciar el valor de su propio tiempo. En términos operativos, el manejo de este tipo de interrupción es como tratar con interrupciones internas. En este caso, también se trabaja en dos frentes simultáneamente:

- Haga claramente visibles estas interrupciones. Cada vez que alguien o algo intenta interrumpir un Pomodoro, ponga un guión (-) en la hoja donde registra sus Pomodoros, aplique la Estrategia de Informar, Negociar y Llamar. A continuación, realice una de las siguientes:
  - Anote la nueva actividad en la *Hoja de Tareas para Hoy* debajo de las tareas No Planificadas y Urgentes si se tiene que hacer hoy, añadiendo el plazo prometido entre paréntesis en el margen izquierdo.
  - Anótela en el Inventario de Actividad, marcándola con una "U" (No Planificada), añadiendo un plazo entre paréntesis si es necesario.
- Intensificar su determinación de acabar el Pomodoro actual. Una vez que lo haya marcado con el guión, seguir trabajando en la tarea encomendada, hasta que suene el Pomodoro.

De esta manera, logrará el objetivo de recordar el compromiso que adquirió, así como contabilizar las interrupciones externas de todos los días, sin interrumpir el Pomodoro. El ejemplo siguiente muestra dos interrupciones externas tratandolas de manera diferente durante el segundo Pomodoro de Escribir un artículo sobre Cómo Aprender Música (Figura 2.17 y Figura 2.18).

	TAREAS PARA HOY	Roma, 12 julio 2006 Marco Rossi
	Escribir el artículo sobre cómo aprender música (máximo 10 pps)	- - X
	Afinar cómo aprender música leyendo en voz alta	
	Condensar cómo aprender música a 3 pps	
	TAREAS NO PLANIFICADAS Y URGENTES	
[15:40]	Bosquejo del eMail del artículo a Lucas	

Figura 2.17 Cosas en la *Hoja de Tareas para Hoy*: Una actividad urgente imprevista.

	INVENTARIO DE ACTIVIDADES	Marco Rossi
	...	
U [13 julio]	Concertar una cita con el maestro Neri para la entrevista	
	...	

Figura 2.18 *Hoja de Inventario de Actividades*: Actividad no planificada, con fecha límite.

Si un Pomodoro tiene que ser interrumpido absolutamente, ya sea debido a la debilidad humana o por una emergencia real, sólo hay una cosa que hacer: anular el Pomodoro actual, incluso si está a punto de sonar. (Regla:. Un Pomodoro es indivisible) A continuación, poner un guión en el registro de Pomodoros para hacer un seguimiento de Pomodoros interrumpidos, y registrar la descripción y la fecha límite para la actividad en la sección de No Planificadas y Urgentes. A continuación, inicie el primer Pomodoro por la actividad urgente.

El Pomodoro siguiente irá mejor.

El segundo objetivo para alcanzar, la reducción de las interrupciones, es ser consciente de la cantidad y el tipo de interrupciones externas. Negócielas y vuelva a programarlas en función del grado de urgencia real.

2.2.4 Interrupciones sistemáticas

Al aplicar la Técnica Pomodoro, la primera consecuencia tangible de tener que ocuparse sistemáticamente de las interrupciones internas y externas es que los Pomodoros destinados a las actividades de organización surgen (correos electrónicos, llamadas telefónicas, reuniones, etc.). La decisión más natural y más común es dejar de lado un Pomodoro al día (o más si es

necesario) para atender las interrupciones de urgencia. El mecanismo de inversión de la dependencia aplicado para proteger el Pomodoro actual realmente sirve para activar las interrupciones en Pomodoros dedicados a las formas de comunicación. Hay que destacar que los usuarios de la Técnica Pomodoro tienen los siguientes objetivos:

- Retrasar satisfactoriamente, en la medida de lo posible, estos Pomodoros, rebajando el grado de urgencia aparente e incrementando en la medida en que estas actividades pueden ser controladas y programadas.
- Disminuir gradualmente el número de Pomodoros utilizados para la organización de las interrupciones que se presentan durante todo el día.

Las personas que comienzan a aplicar la Técnica Pomodoro siempre se asombran cuando observan los Pomodoros dedicados al trabajo y estudio (sin interrupciones no controladas) y los utilizados para las actividades de organización (que en parte proceden de hacer frente a las interrupciones). En algunos equipos, los miembros que empiezan con solo 2 a 3 Pomodoros dedicados realmente al trabajo por día y por persona, los Pomodoros restantes se emplean en reuniones, llamadas telefónicas y correos electrónicos.

2.2.5 Registrando: Errores de estimación cualitativa en la planificación

Mire las actividades registradas diariamente y marcadas con una "U" en el Inventario de Actividades, y las marcadas como No Planificadas y Urgentes en la *Hoja de Tareas para Hoy*. Haciéndolo así, durante la fase de planificación se puede evaluar su capacidad para identificar el número y tipo de actividad que le resulte más eficaz para alcanzar un objetivo determinado. Cuanto mayor sea el número de actividades no planificadas involucradas, mayor será el error cualitativo en su cálculo inicial. Por lo tanto, se pueden medir las actividades no planificadas hechas para alcanzar un objetivo determinado. Evidentemente, también puede incluir el número total de interrupciones internas y externas en la *Hoja de Registros* para observar y tratar de minimizar el tiempo.

2.3 Objetivo III: Estimar el esfuerzo de las Actividades

Una vez que haya comenzado a dominar la técnica y que haya llegado a los dos primeros objetivos, se puede empezar a trabajar en las estimaciones cuantitativas. El objetivo a largo plazo en este caso es predecir con éxito el esfuerzo que requiere una actividad.

El Inventario de Actividad enumera todas las actividades que necesitan ser hechas.. Estas tareas vienen de la planificación, la cual es necesaria para identificar las maneras de alcanzar sus objetivos (por ejemplo, en el inicio de un proyecto) y para hacer frente a las interrupciones. Algunas de las actividades pierden su propósito a través del tiempo, así que pueden ser suprimidas del Inventario.

Al comienzo de cada día, estime cuántos Pomodoros tendrá cada actividad en el Inventario. Revise las estimaciones previas, si es necesario. Registre el número estimado de Pomodoros en la línea de relación (Figura 2.19). La estimación de Pomodoro en realidad representa el número de Pomodoros necesarios para un determinado número de personas que llevarán a cabo una actividad. Por lo tanto, ésta es una medida de esfuerzo. Sin embargo, en los ejemplos sencillos que siguen, el número de Pomodoros siempre se refieren a una persona.

	INVENTARIO DE ACTIVIDADES	Lucy Banks
	...	
	Responder a las preguntas de termodinámica en el capítulo 4	2
	Repetir las leyes de la termodinámica en voz alta a Marco	3
	Resumir las leyes de termodinámica por escrito	3
	Llamar a Laura: invitarla al seminario de termodinámica	
	Llamar a Marco: devuélveme mi portátil pronto!	
	Llamar a Andrew: ¿compro las entradas para el concierto?	
	Mandar Email a Nick: ¿cómo se hace el ejemplo 2, pag. 24?	
	...	

Figura 2.19 *Hoja de Inventario de Actividades*: Estimación diaria.

Las estimaciones siempre se debe basar en Pomodoros completos, por lo que cifras como 5 ½ Pomodoros no están permitidas. En este caso, calcule 6 Pomodoros. Si la estimación es mayor que 5 a 7 Pomodoros, esto significa que la actividad en cuestión es demasiado compleja. Es mejor dividirlas en varias actividades, estimando estas actividades por separado, y anotándolas en varias líneas del Inventario de Actividades. La regla es: Si se necesitan más de 5 a 7 Pomodoros, divídalas. Al hacerlo así, no sólo se hacen actividades simples que son menos complejas, pero las estimaciones son más precisas. Este efecto se magnifica cuando la división implica actividades adicionales, no simplemente actividades más pequeñas. (Las actividades adicionales conllevan un poco más de tiempo.)

Si la estimación es de menos de un Pomodoro (por ejemplo, el tiempo que tarda en llamar a Laura para invitarla al seminario de termodinámica, o llamar a Marco para pedirle que le devuelva el portátil), se deben combinar actividades similares hasta que sumen un Pomodoro de esfuerzo. La regla es: Si se tarda menos de un Pomodoro, súmelas. Por lo tanto, hay dos opciones para las actividades con una duración estimada de menos de un Pomodoro.

- Encontrar y combinar actividades similares en el Inventario de Actividades hasta que se sumen un Pomodoro de esfuerzo(Figura 2.20).
- Abandonar la actividad sin una estimación e indicar que la vas a combinar con otra actividad al rellenar la *Hoja de Tareas para Hoy*.

	INVENTARIO DE ACTIVIDADES	Lucy Banks
	...	
	Responder a las preguntas de termodinámica en el capítulo 4	2
	Repetir las leyes de la termodinámica en voz alta a Marco	3
	Resumir las leyes de termodinámica por escrito	3
	Llamar a Laura: invitarla al seminario de termodinámica	
	Llamar a Marco: devuélveme mi portátil pronto!	
	Llamar a Andrew: ¿compro las entradas para el concierto?	
	Mandar Email a Nick: ¿cómo se hace el ejemplo 2, pag. 24?	
	...	

Figura 2.20 *Hoja de Inventario de Actividades*: Actividades estimadas en menos de un Pomodoro.

En la elección de una de las dos posibles estrategias, recuerde que una de las funciones del Inventario de Actividades es la de facilitar la elección de actividades *Tareas para Hoy*. Tome la primera opción si las actividades en cuestión son muy similares o complementarias; abandone las otras tareas sin una estimación y combínelas más tarde. En cualquier caso, cuanto mayor sea el número de actividades útiles que tenga en el Inventario de Actividades, más fácil le será elegir la estrategia a utilizar y cómo combinar las distintas tareas.

Nota: Cualquier cambio en el Inventario de Actividades se puede hacer con un buen lápiz y un excelente goma de borrar.

2.3.1 Pomodoros disponibles

Ahora que tiene una estimación del número de Pomodoros para cada actividad, usted puede decidir elaborar un conjunto de actividades que no exceda el número de Pomodoros disponibles en un día. Registre estos Pomodoros disponibles en la *Hoja de Tareas para Hoy*, que normalmente lo haría antes del actual listado de cosas para hacer. La Figura 2.21 muestra un ejemplo de ocho Pomodoros disponibles el 12 de julio. A continuación, elija las tareas para hacer durante el día, combinando actividades en caso de necesidad. (Regla: Si dura menos de un Pomodoro, sume las tareas). Escriba las actividades que ha elegido por orden de prioridad en la *Hoja de Tareas para Hoy*. Para cada una, cada Pomodoro estimado está representado por un cuadro vacío (Figura 2.21).

	TAREAS PARA HOY	Roma, 12 julio 2006 Lucy Banks Pomodoros disponibles: 8
	Responder a las preguntas de termodinámica en el capítulo 4	☐☐
	Repetir las leyes de la termodinámica en voz alta a Marco	☐☐☐
	Resumir las leyes de termodinámica por escrito	☐☐☐

Figura 2.21 *Hoja de Tareas para Hoy*: Pomodoros estimados.

No hay ningún punto de adición de actividades más allá del total de ocho Pomodoros estimado. Si el número de Pomodoros estimado es mayor que el número de Pomodoros que realmente se necesitan para completar las actividades, el número restante de Pomodoros sólo pueden ser considerados una vez que usted haya terminado. Entonces usted puede elegir las tareas del Inventario para llenar ese tiempo adicional.

2.3.2 Posibles casos

Programe el temporizador, y como siempre, comience con la primera actividad de su lista. Cada vez que suena el Pomodoro, pone una X en la primera casilla vacía (Figura 2.22).

	TAREAS PARA HOY	Roma, 12 julio 2006 Lucy Banks Pomodoros disponibles: 8
	Responder a las preguntas de termodinámica en el capítulo 4	☒☐
	Repetir las leyes de la termodinámica en voz alta a Marco	☐☐☐
	Resumir las leyes de termodinámica por escrito	☐☐☐

Figura 2.22 *Hoja de Tareas para Hoy*: Primer Pomodoro estimado y realizado.

Si termina la actividad en el número exacto de Pomodoros estimados, tache la descripción de la actividad como en la Figura 2.23.

	TAREAS PARA HOY	Roma, 12 julio 2006 Lucy Banks Pomodoros disponibles: 8
	Responder a las preguntas de termodinámica en el capítulo 4	☒☒
	Repetir las leyes de la termodinámica en voz alta a Marco	☐☐☐
	Resumir las leyes de termodinámica por escrito	☐☐☐

Figura 2.23 *Hoja de Tareas para Hoy*: Actividad realizada en el número exacto de Pomodoros estimado.

Si al terminar la actividad en menos de los Pomodoros estimados (error de sobreestimación), de nuevo, tache la descripción de la actividad (fig. 2.24).

	TAREAS PARA HOY	Roma, 12 julio 2006 Lucy Banks Pomodoros disponibles: 8
	Responder a las preguntas de termodinámica en el capítulo 4	☒☒
	~~Repetir las leyes de la termodinámica en voz alta a Marco~~	☒☒☐
	Resumir las leyes de termodinámica por escrito	☐☐☐

Figura 2.24 *Hoja de Tareas para Hoy*: Sobreestimación.

Si usted ha utilizado los Pomodoros estimados y usted todavía necesita más Pomodoros para terminar la tarea que está realizando (error subestimar cuantitativa), usted puede hacer una de dos cosas:

- Continuar y marcar los siguientes Pomodoros sin tener en cuenta las nuevas estimaciones. A continuación se muestra un ejemplo de un caso en que se necesitaba otro Pomodoro para completar una actividad (Figura 2.25).

	TAREAS PARA HOY	Roma, 12 julio 2006 Lucy Banks Pomodoros disponibles: 8
	Responder a las preguntas de termodinámica en el capítulo 4	☒☒
	~~Repetir las leyes de la termodinámica en voz alta a Marco~~	☒☒☐
	Resumir las leyes de termodinámica por escrito	☒☒☒X

Figura 2.25 *Hoja de Tareas para Hoy*: Subestimación.

- Hacer una nueva estimación, de Pomodoros y marcar estos nuevos Pomorodos estimados a la derecha de los últimos estimados y completar el Pomodoro con un color o forma diferente. De esta manera, puede destacar la necesidad de segundas o terceras estimaciones y verificar el error relativo (Figura 2.26).

	TAREAS PARA HOY	Roma, 12 julio 2006 Lucy Banks Pomodoros disponibles: 8
	Responder a las preguntas de termodinámica en el capítulo 4	☒☒
	~~Repetir las leyes de la termodinámica en voz alta a Marco~~	☒☒☐
	Resumir las leyes de termodinámica por escrito	☒☒☒◯◯

Figura 2.26 *Hoja de Tareas para Hoy*: Segunda estimación.

Como se puede ver en la Figura 2.27, el resumen le llevó a Lucy cuatro Pomodoros, tres de los cuales se estimaron originalmente (subestimación) y sólo uno de los dos estimados más tarde (sobreestimación).

	TAREAS PARA HOY	Roma, 12 julio 2006 Lucy Banks Pomodoros disponibles: 8
	Responder a las preguntas de termodinámica en el capítulo 4	☒☒
	~~Repetir las leyes de la termodinámica en voz alta a Marco~~	☒☒☐
	Resumir las leyes de termodinámica por escrito	☒☒☒⊗◯

Figura 2.27 *Hoja de Tareas para Hoy*: Finalización de la actividad con la segunda estimación.

Ya que las tareas por lo general no tienden a durar más de siete Pomodoros estimados (Regla: Si dura más de 5 a 7 Pomodoros, divida las tareas.), por lo general no hay más de tres estimaciones. Todas las actividades que requieren una tercera estimación tienen que ser reconsideradas cuidadosamente para entender la razón de porque la estimación era tan complicada.

2.3.3 Registro de estimaciones

Es evidente que, ahora que hemos introducido el concepto de estimaciones cuantitativas, los objetivos del sistema de información pueden ser más ambiciosos. Los nuevos objetivos podrían ser:

- Medir la precisión de las estimaciones, analizando la diferencia entre el esfuerzo estimado y el esfuerzo real (error de estimación) de cada actividad.
- Mostrar donde se necesitaban más estimaciones (segunda o tercera estimación)

Ahora la *Hoja de Registros* tiene que ser modificada. Dependiendo del caso en cuestión, el informe podría mostrar las estimaciones, el esfuerzo real y el error relacionado. A continuación se proporcionan dos sencillas opciones para la visualización de esta información.

Fecha	Hora	Tipo de Actividad	Descripción de la Actividad	Estimada	Real	Diferencia
12 Julio 2006	10:00	Estudiar	Responder las preguntas de termodinámica en el cap. 4	2	2	0
12 Julio 2006	00:00	Repetir	Repetir leyes de termodinámica en voz alta a Marco	3	2	-1
12 Julio 2006	00:00	Resumir	Resumir las leyes de termodinámica por escrito	3	4	1

Figura 2.28 *Hoja de Registros*: Sólo la primera estimación.

Fecha	Hora	Tipo de Actividad	Descripción de la Actividad	Estimada	Real	Dif [1]	Dif [11]
12 Julio 2006	10:00	Estudiar	Responder las preguntas de termodinámica en el cap. 4	2	2	0	
12 Julio 2006	00:00	Repetir	Repetir leyes de termodinámica en voz alta a Marco	3	2	1	
12 Julio 2006	00:00	Resumir	Resumir las leyes de termodinámica por escrito	3+2	4	-1	1

Figura 2.29 *Hoja de Registros*: Primera y segunda estimación.

Hay muchas maneras posibles de presentar los resultados que está registrando. La complejidad de la información de los objetivos todavía no es demasiado alto, y los informes se puede obtener directamente de la *Hoja de Registros* con sólo unos cuantos cálculos a mano. Cuanto más complejo sea el cálculo, más se requiere el uso de bases de datos, hojas de cálculo y aplicaciones de software específicas (*Ad Hoc*). Recuerde: mantenga siempre el registro de actividad lo más simple posible.

El primer objetivo de mejorar las estimaciones cuantitativas se encuentra en la eliminación de la tercera estimación, y mantener el margen de error pequeño. El próximo objetivo es eliminar la segunda estimación, una vez más manteniendo el margen de error pequeño. El objetivo final es reducir el margen de error en la primera estimación.

2.3.4 Gestionando la exploración

No toda actividad puede ser estimada. Al comienzo de un nuevo proyecto o una actividad de estudio, es beneficioso especialmente pasar el tiempo en la exploración: buscar nuevas fuentes, tener una idea de la estructura de los textos que ha de estudiar o consultar, definir sus objetivos con mayor claridad. Para guiar la exploración, vale la pena aplicar el concepto de Tiempo Limitado (time-boxing). Decida el número de Pomodoros para completar su exploración. Cuando estos Pomodoros están terminados, configure su plan de trabajo real o comience una actividad específica o decida si quiere seguir explorando y qué dirección quiere tomar.

2.4 Objetivo IV: Hacer el Pomodoro más eficaz

Cuando sistemáticamente utiliza el Pomodoro sin interrupciones, y comienza a dominar la estimación, puede desarrollar aún más la Técnica Pomodoro.

2.4.1 La estructura del Pomodoro

El primer avance tiene que ver con la estructura del Pomodoro. Los primeros tres a cinco minutos de cada Pomodoro pueden utilizarse para repetir brevemente lo que has aprendido desde el inicio de la actividad (no sólo del último del Pomodoro), y luego imprimir eso en su memoria. Los tres a cinco minutos últimos de un Pomodoro pueden utilizarse para revisar rápidamente lo que ha hecho (si es posible, con un procedimiento de causa-efecto, a partir de las últimas actividades y volver a sus motivaciones iniciales).

Nota: Estos últimos minutos del Pomodoro sirven para revisar lo que has hecho. Si desea comprobar la calidad y los métodos de su trabajo para identificar las posibles mejoras, debe plantear uno o dos Pomodoros para hacerlo. (Observaciones rápidas se hacen a diario durante el Registro del Pomodoro.)

Estos cambios no requieren variaciones en la longitud de los 25 minutos del Pomodoro. La mayor conciencia de tiempo que puede lograr mediante el uso del Pomodoro le permitirá sentir fisiológicamente los 3 a 5 minutos antes mencionados. Si tiene dificultades para hacerlo, esto puede ser una señal de que aún no dominan la técnica básica.

2.4.2 La estructura del grupo de Pomodoros

Hay un segundo avance que tiene que ver con el grupo de cuatro Pomodoros. Como el anterior, el Pomodoro primero de una serie de cuatro, o parte de este Pomodoro en primer lugar, se puede utilizar para repetir lo que he hecho hasta ahora. Del mismo modo, la totalidad o parte del último Pomodoro del grupo puede utilizarse para revisar lo que has logrado. Las actividades de repetición y revisión son más eficaces si se hacen en voz alta o hablando con un compañero o miembro de su equipo. La repetición y la revisión sistemática estimulan los efectos del sobreaprendizaje, facilitando la adquisición de nueva información.

2.5 Objetivo V: Establecer un horario

Hay una serie de razones por las que nunca se debe subestimar la importancia de definir y respetar un horario.

- El horario establece un límite. Límites (cuando son entendidos verdaderamente como inviolables) que nos ayudan a ser concretos, para hacer cosas. Ellos nos motivan a hacer todo lo posible para completar las tareas que tenemos ante nosotros en un plazo determinado de tiempo. Lo mismo sucede cuando suena el Pomodoro.
- Un horario delimita la separación entre el tiempo de trabajo y tiempo libre, este último está mejor definido como el tiempo destinado para objetivos no orientados o *actividades no planificadas* (15). Ese tiempo de ocio es el combustible de nuestras mentes. Sin ella, la creatividad, el interés y la curiosidad se han perdido, y nos consume hasta que se agote nuestra energía. Sin gasolina, el motor no funcionará. (4)
- Un horario mide los resultados de la jornada. Una vez que hemos escrito en la *Hoja de Tareas para Hoy*, nuestro objetivo es llevar a cabo las actividades enumeradas en él con la mayor calidad posible dentro del plazo establecido. Si el tiempo se agota y estas actividades no se han hecho, trataremos de entender que salió mal. Mientras tanto, ya tenemos una valiosa de información: ¿Cuántos Pomodoros hemos logrado para trabajar ese día?.

Con la Técnica Pomodoro, calcular cuánto tiempo se pierde, no es lo importante, cuántos Pomodoros hemos logrado, lo es. Al día siguiente, mantenga el número en la memoria cuando decida cuántos Pomodoros hay disponibles, y anote las actividades para llenar sólo esos Pomodoros.

El principal riesgo con el horario es una subestimación de la importancia que tiene, es fácil caer en la trampa de no respetarlo. Por ejemplo, supongamos que son las 15:00. Ha perdido el tiempo durante el día, y usted sabe que no ha producido todo lo que pudo o todo lo que se esperaba. Así que te dices: "Hoy voy a trabajar hasta tarde para recuperar el tiempo perdido." Una combinación de heroísmo y de culpa, hace que usted no cumpla con el límite establecido por el horario, y como resultado de su actuación esta noche es ineficaz, entonces mañana por la noche, y luego una noche después. Cuanto más se prolonga el horario de forma sistemática, más disminuirán los resultados generales. La culpa se intensifica. ¿Por qué? ¿No se ha jugado lo suficiente al héroe?. ¿No se han sacrificado las horas en el nombre del trabajo mitigando la culpa?

En realidad lo que surge es un peligroso círculo vicioso: el horario se prolonga, aumenta la fatiga, disminuye la productividad, el horario se prolonga. En primer lugar, un horario eficaz tiene que ser respetado. Respetar un horario significa desarrollar inmunidad contra el Síndrome de Cinco Minutos Más. Cuando su tiempo de trabajo se ha terminado, al igual que cuando suena el Pomodoro, toda la actividad se detiene. En segundo lugar, un horario eficaz tiene que permitir el tiempo libre que se necesita para recuperarse.

 © Francesco Cirillo

Nota: Puede suceder que se acerque una fecha importante y se encuentra que tiene que trabajar más horas. Estas horas extraordinarias pueden tenerse en cuenta en su horario para aumentar la productividad por un momento. Normalmente, para lograr resultados positivos y evitar el riesgo del círculo vicioso mencionado anteriormente, no debe trabajar horas extras por más de cinco días. Establezca un horario específico para este periodo, y reserve un período de recuperación para hacer frente a la caída de la productividad que inevitablemente seguirá.

2.5.1 El mejor de los casos

Vamos a usar el siguiente horario a modo de ejemplo: 8:30-13:00 / 14:00-17:30. Son las 8:30. Albert termina el primer Pomodoro del día. Puede ser que utilice este Pomodoro para ojear todas las cosas que hizo el día antes, para examinar el Inventario de Actividades y completar la *Hoja de Tareas para Hoy*, en la que también incluirá esta actividad de planificación. En este mismo Pomodoro de organización, Albert comprueba que todo en su escritorio está en su lugar y listo, y lo pone en orden si no está. Suena el Pomodoro, X, descanso.

Comienza otro Pomodoro, el Pomodoro operativo en primer lugar. Y así sigue durante dos Pomodoros más. El grupo de cuatro Pomodoros termina, un descanso más largo. A pesar de que realmente quiere seguir trabajando, Albert decide tomar un poco más de tiempo de inactividad a la espera de una jornada de intenso trabajo por delante. Después de 20 minutos o así, va a acabar un nuevo Pomodoro. Continúa con un total de cuatro Pomodoros, y luego mira su reloj. Son la 12:53. Tiene tiempo suficiente para poner en orden su escritorio otra vez, guardar todos los documentos que necesita presentar y comprueba que la *Hoja de Tareas para Hoy* está clara y debidamente cumplimentada, y luego se va a comer.

Sobre las 14:00 Albert está en su escritorio otra vez. Termina el Pomodoro y vuelve a trabajar. No necesita mucho descanso entre un Pomodoro y el siguiente. Pero después de cuatro avisos de la alarma, empieza a sentirse cansado. Todavía le quedan unos pocos Pomodoros más para acabar. Quiere conseguir un buen descanso, y trata de desconectarse lo mejor que puede, tomando un pequeño paseo. Treinta minutos después, Albert termina un nuevo Pomodoro. Suena, X, descanso. Albert aprovecha el último Pomodoro para echar un vistazo a lo que se hizo durante el día, rellenar la *Hoja de Registros*, anotar algunos comentarios sobre el potencial de mejora, toma notas en la *Hoja de Tareas para Hoy*, para el día siguiente, y ordena su escritorio. Suena el Pomodoro. Pequeño descanso. Alberto mira su reloj. Son las 17:27. Alinea todos los papeles que están fuera de lugar, y pone las Hojas de Actividades en orden. A las 17:30 comienza el tiempo libre.

Dos comentarios sobre este caso:

- Los Pomodoros operativos nunca coinciden con el número de horas de trabajo/estudio. Con ocho horas de trabajo/estudio, dos Pomodoros se destinan a actividades de organización (una hora) y doce (seis horas) para las actividades operacionales.
- El tiempo que pasa es siempre un factor secundario en la Técnica Pomodoro. Si no hay interrupciones no controladas, el final de la mañana o de la tarde será determinado simplemente por la sucesión de Pomodoros. El horario se ve reforzado por un grupo de Pomodoros. No importa la hora que es, ya que nuestra guía es la secuencia de Pomodoros con descansos respectivos. En términos de horario en nuestro ejemplo, tenemos [1+3],[4]:[4],[1+1].

2.5.2 Un caso con interrupciones

Digamos que es el segundo Pomodoro en el segundo grupo del caso anterior.

Albert es interrumpido y no puede hacer frente a la interrupción. Eso puede suceder. El Pomodoro es nulo. Finalmente Albert está libre para volver a trabajar otra vez. Comprueba el tiempo. Son las 12:20. En unos segundos se reorganiza la última sesión, en este momento sólo hay un Pomodoro que queda por hacer. Todavía tiene un pequeño descanso antes del próximo Pomodoro. De hecho, decide tomar un poco más de tiempo para tratar de concentrarse. Cuando se siente preparado, Albert termina el Pomodoro e inicia el segundo Pomodoro del grupo. (El primero fue interrumpido.)

Por la tarde, al final de la tercera serie de cuatro Pomodoros, Albert siente que necesita algo más que un descanso de 3 a 5 minutos. Decide dar un paseo de media hora. Antes de salir,

modifica rápidamente el último grupo, que eran originalmente dos Pomodoros, a un solo Pomodoro de organización. Si hay tiempo extra, va a poner en orden su escritorio y revisar sus correos electrónicos entrantes. Albert regresa de su paseo a las 16:47. Termina el Pomodoro... suena, X, descanso. Tiempo libre.

2.5.3 Optimización de Horarios

Un día de trabajo contiene varios Pomodoros. ¿Cómo debe organizarlos para que el día sea más eficaz? La optimización de su horario de trabajo es el resultado de un proceso continuo de observación y retroalimentación (feedback). El objetivo es reforzar el concepto de una sucesión regular de la actividad tanto como sea posible.

Para las personas que tienen un día entero para estudiar, un horario inicial podría ser: 08:30-12:30, 13:30-17:30. Los dos grupos se componen de cuatro y tres Pomodoros respectivamente, por la mañana, y otros dos que constan de cuatro y tres Pomodoros respectivamente, por la tarde: [4],[3]:[4],[3]. Los grupos determinan cuándo hacer una pausa.

Los Pomodoros dentro de cada grupo se puede organizar aún más. Por ejemplo, se podría destinar el primer Pomodoro de la primera sesión para la planificación de su día, y los tres siguientes para el estudio de nuevos temas, junto con los dos Pomodoros siguientes de la segunda serie. El último Pomodoro del segundo grupo se ha reservado para el control y responder a mensajes de correo electrónico, escuchar el correo de voz, y llamar a sus compañeros de clase, si es necesario. Esta es una manera de responder eficazmente a las posibles interrupciones interceptadas durante la mañana. El primer Pomodoro del tercer grupo es para observar más lo que hizo por la mañana. Los tres siguientes Pomodoros son para emplearlos en el estudio. Los dos primeros Pomodoros del cuarto grupo se utilizan para revisar lo que has aprendido hoy y en los últimos días. El último Pomodoro del día está destinado para el seguimiento y análisis de datos. Por lo tanto, su horario se parece a algo como esto: [1+3], [2+1]:[1+3],[2+1].

Los supuestos básicos de este programa de estudio son que la gente, por lo general, es más productiva por la mañana, y lo más importante, las horas de la tarde, justo después de comer, no son muy eficaces. Es evidente que estos supuestos son subjetivos. ¿Por qué nos referimos a un horario inicial? Debido a que la recopilación de información sobre cómo trabaja/cómo está trabajando, en otras palabras, mediante el seguimiento de los valores de los Pomodoros completados y otros indicadores de cada día, los estudiantes pueden aprender a identificar el grupo de Pomodoros que es más productivo para estudiar, revisar, o ser creativo. Sabiendo esto, pueden conscientemente modificar su horario de estudio, comenzando antes o después, extendiendo ciertos grupos y reduciendo los demás, aprender a conocerse mejor.

Aquí está la clave para organizar un horario: tomar decisiones conscientes sobre cómo configurarlo. Hasta este punto, se han utilizado grupos de cuatro Pomodoros ya que esta cantidad se considera generalmente más eficaz. Pero también se pueden utilizar grupos más o menos duraderos, digamos, tres o cinco Pomodoros. Al final del grupo viene un descanso de 15 a 30 minutos. Para ser eficaz, un horario debe tener también las siguientes características: debe estar encaminado a cambiar con el tiempo, y pueden ser grupos de diferentes números de Pomodoros, dando preferencia a los que duran cuatro Pomodoros.

Nota: La experiencia indica que cuando las sesiones cambian, el horario tiene que cambiar también.

2.6 Otros posibles objetivos

Hasta este punto, este documento ha descrito básicamente la Técnica Pomodoro. Hasta ahora, mediante el seguimiento y registro de actividades sencillas, y con muy poco procesamiento, hemos realizado informes útiles sobre esfuerzo por actividad, y sobre los errores en las estimaciones cualitativas o cuantitativas. Está claro que si queremos mejorar, los objetivos de información irán cambiando con el tiempo. No sería útil para hacer un seguimiento y registrar todos los valores posibles, obviamente, sino solamente los que nos permiten observar lo que queremos consolidar o mejorar. La Técnica Pomodoro ha sido concebida para ser flexible cara a este tipo de cambios. Para hacer seguimientos y registros de nuevos posibles parámetros,

tenemos que modificar las diferentes hojas, como se muestra en los párrafos anteriores. Al hacer estas alteraciones, es esencial tener en cuenta algunos criterios claves que sirvan para preservar la capacidad de adaptación de la Técnica. En orden de importancia:

1. Recuerde siempre que el uso de la tecnología significa un aumento de la complejidad debido a la curva relativa de aprendizaje, y pierde flexibilidad en comparación con el papel, lápiz y goma de borrar.
2. Mantenga el seguimiento en el nivel más bajo posible de complejidad (aunque delegue pequeñas tareas de registro). Elija herramientas simples para esta actividad: el uso de papel, lápiz y goma sirven como un ejercicio mental útil.
3. Mantenga el registro sencillo usando las herramientas que mejor se adapten a la complejidad que tiene que manejar. Antes de pasar a una hoja de cálculo o una base de datos, ver si hay una manera más eficaz de hacer el registro con papel, lápiz y goma. Antes de usar el software ad hoc, vea si hay una manera más eficaz de realizar el registro con una hoja de cálculo o una base de datos.
4. Si el procesamiento y visualización van a ser difíciles, complejos y repetitivos, primero tiene que preguntarse si todos los indicadores que estamos observando son realmente necesarios. Si es así, debe considerar el uso de hojas de cálculo, una base de datos, o un software ad hoc. Una simple hoja de cálculo fácilmente puede llevar a cabo operaciones tales como: la reclasificación de las actividades según el tipo, el filtrado de las actividades por palabra, agrupación y aplicación de cálculos a determinadas actividades.
5. La imaginación es la herramienta más poderosa para prevenir el aumento de la complejidad.

Por ejemplo, en los párrafos anteriores, nos hemos fijado en un caso con un objetivo único: escribir un artículo sobre Cómo Aprender Música. Este objetivo se logra por medio de una serie de tareas. Pero puede que se encuentre que tenga que considerar una serie de objetivos a alcanzar de forma simultánea. ¿Cómo los distingue entre ellos?.

Dependiendo de las circunstancias, puede cambiar la forma de escribir la descripción, con el fin de poner de relieve el objetivo (Figura 2.30). Otra opción es incluir una nueva casilla etiquetada como Objetivos en el Inventario de Actividades, en la *Hoja de Tareas para Hoy*, y en la *Hoja de Registros*, donde se pueda escribir una descripción del objetivo, o una abreviatura o código que encuentre para ello. Para calcular el esfuerzo total empleado para alcanzar un objetivo determinado, sume el esfuerzo que llevó hacer las actividades relativas.

	TAREAS PARA HOY	Roma, 12 julio 2006 Marco Rossi
	Cómo Aprender Música: Escribir artículo (máximo 10 pps)	
	Cómo Aprender Música: Afinar leyendo en voz alta	
	Cómo Aprender Música: Condensar a 3 pps	

Figura 2.30 *Hoja de Tareas para Hoy*

Es posible que desee calcular el tiempo que tarda en alcanzar determinados objetivos o realizar determinadas actividades (2). Para ello, mida simplemente el tiempo transcurrido desde la fecha de finalización posterior hasta la fecha en la que anotó o asignó la actividad. Puesto que usted ya tiene la fecha de finalización de la actividad (en la *Hoja de Tareas para Hoy*), en el primer caso tendrá que seguir la fecha en que anotó la actividad en el Inventario de Actividad, en el segundo caso, siga la fecha que escribió en la *Hoja de Tareas para Hoy*. En la *Hoja de Registros* puede realizar un seguimiento de los Pomodoros de esfuerzo durante varios días para la misma actividad.

En cualquier caso, la elección de las medidas para el seguimiento y registro tienen que estar subordinadas a la elección de los objetivos de mejora. En este caso, el sistema de medidas crecerá progresivamente en función de las necesidades reales, manteniendo la complejidad del seguimiento al mínimo.

3 Resultados

La Técnica Pomodoro ha sido aplicada con éxito en varios tipos de actividades: en la organización de hábitos de trabajo y estudio, escribiendo libros, redactando informes técnicos, preparación de presentaciones, y la gestión de proyectos, reuniones, eventos, conferencias y cursos de formación. Aquí hay algunas observaciones que han surgido de la experiencia de las personas y los equipos que han aplicado la Técnica Pomodoro.

3.1 Tiempo de aprendizaje

Se necesita muy poco tiempo para aplicar la Técnica Pomodoro. El dominio de la Técnica lleva de siete hasta veinte días de aplicación constante. Si se usa en parejas o en equipos, es más fácil poner en práctica la técnica constantemente.

Nota: La experiencia demuestra que la aplicación de la técnica en los equipos o la organización del trabajo en pareja da lugar a menos tiempo de aprendizaje y resultados más constantes. En estos casos, cada pareja de trabajo con su propio Pomodoro.

3.2 La longitud del Pomodoro

En términos de cuánto tiempo dura un Pomodoro, dos fuerzas tienen que estar en equilibrio para maximizar la eficacia:

- El Pomodoro ha de representar una medida eficaz atómica de trabajo. En otras palabras, el Pomodoro ha de medir unidades iguales de un esfuerzo continuo, y como tal, estas unidades son comparables con las demás. El problema es que, como todos saben, todo el tiempo no es igual en términos de producción de esfuerzo. Todos los meses no son iguales: diciembre es menor en términos de número de días productivos y por lo tanto lo es agosto, en los países mediterráneos. Del mismo modo, todas las semanas de un mes no son iguales: no hacemos el mismo esfuerzo cada semana. Todos los días de la semana no son iguales: algunos días se pueden trabajar 8 horas, otros sólo cinco, si usted necesita viajar o ir al dentista, y todavía en otros días se puede trabajar 10 o 12 horas (con menos frecuencia, espero). Incluso todas las horas en un día no son iguales: cada hora no produce la misma cantidad de esfuerzo, sobre todo debido a las interrupciones. Como unidad de medida, intervalos de tiempo mucho más pequeños tales como 10 minutos, no pueden ser interrumpidos, pero que no nos permiten obtener resultados apreciables, y el seguimiento se convierte en demasiado invasivo. En lo que a esta primera fuerza, la media hora parece ser ideal.
- El Pomodoro tiene que fomentar la conciencia, la concentración y el pensamiento lúcido. Se ha comprobado que los intervalos de tiempo de 20 a 45 minutos puede maximizar la atención y la actividad mental, si son seguidos por un breve descanso (15).

A la luz de estas dos fuerzas, hemos llegado a considerar como el Pomodoro ideal de 20 a 35 minutos de duración, 40 minutos como máximo. La experiencia demuestra que la Técnica Pomodoro funciona mejor con períodos de tiempo de 30 minutos.

Nota: En diferentes grupos de trabajo los cuales experimentaron con la Técnica Pomodoro en actividades de tutoría, cada equipo se le permitió elegir la duración de su propio Pomodoro sobre la condición de que esta elección tiene que basarse en las observaciones acerca de la efectividad. En general, los equipos comenzaron con Pomodoros de una hora de duración (25 minutos parecía demasiado corto al principio), luego se trasladó a dos horas, para luego bajar a 45 minutos, luego 10, hasta que finalmente se estableció en 30 minutos.

 © Francesco Cirillo

3.3 La variación de la duración de las pausas

La duración de las pausas depende de cómo se sienta de cansado. Las pausas al final de un grupo deben durar de 15 a 30 minutos. Por ejemplo, si usted ha mantenido un intenso ritmo durante todo el día, al final de la penúltima serie de Pomodoros su descanso, naturalmente, tendrá una duración de 25 minutos. Si tiene que resolver un problema muy complejo, necesita un descanso de 25 minutos entre cada serie. Si está especialmente cansado, es posible e incluso beneficioso alargar los descansos entre los grupos de vez en cuando. Pero las pausas que constantemente superar los 30 minutos corren el riesgo de interrumpir el ritmo entre los grupos de Pomodoros. ¡Más importante aún, esto hace saltar la alarma para indicar la necesidad de descanso y tiempo libre!

Sería un grave error tomar descansos cortos entre las series, ya que se encuentra bajo presión. Su mente necesita tiempo para integrar y prepararse en recibir nueva información para resolver los problemas que surjan en el próximo Pomodoro. Tomando un descanso más corto, porque está en un apuro, podría conducir a un bloqueo mental en la búsqueda de soluciones.

Nota: Para los principiantes, una vez que el último Pomodoro en un grupo de cuatro se ha terminado, es una buena idea ajustar el temporizador a 25 minutos y comenzar el descanso. El objetivo no es imponer rígidamente 25 minutos, es para asegurarse de que no se harán más de 30 minutos de descanso. Esto debe hacerse sólo al principio. Con el tiempo, te darás cuenta de lo cansado que está y entenderá cuando está descansado y listo para comenzar de nuevo.

Lo mismo puede decirse de los descansos entre Pomodoros, que debe ser no menos de 3 a 5 minutos. Cuando usted se siente especialmente cansado, puede dejar de trabajar durante un máximo de 10 minutos. Sin embargo, recuerde que los tiempos de inactividad entre Pomodoros que duran siempre más de 5 a10 minutos, corren el riesgos de romper el ritmo entre Pomodoros. Sería mejor terminar la serie actual y tomar un descanso de 15 a 30 minutos. La mejor manera de administrar los recursos es trabajar estratégicamente, en primer lugar aumentar los descansos entre series, y luego extender las pausas entre Pomodoros, si es necesario.

La metáfora más adecuada para la gestión de las pausas es la de los corredores de larga distancia. Al comienzo de la maratón, saben que tienen la energía para correr más rápido, pero también conocen sus límites y la dificultad del reto por delante. Gestionan sus recursos para lograr el mejor resultado en la línea de meta.

3.4 Una percepción distinta del tiempo

El primer beneficio que obtenemos de la aplicación de la Técnica Pomodoro, que ya es evidente en los primeros días, es una atención y concentración más aguda que proviene de la percepción diferente del tiempo. Esta nueva percepción del tiempo que pasa parece provocar las siguientes sensaciones:

1. Los primeros Pomodoros de 25 minutos parecen pasar más lentamente.
2. Después de unos días de aplicación constante de la Técnica Pomodoro, los usuarios dicen que puede sentir realmente el punto medio de los 25 minutos.
3. Al final de la primera semana de aplicación constante de la Técnica Pomodoro, los usuarios dicen que en realidad se puede sentir cuando faltan cinco minutos para acabar el Pomodoro. De hecho, muchas personas comentan tener alguna sensación de fatiga en estos últimos minutos.

Podemos estimular esta capacidad de sentir el tiempo de una manera diferente a través de una serie de ejercicios que sirven para aumentar la conciencia del tiempo que pasa entre los usuarios de la Técnica Pomodoro. Esta diferente toma de conciencia del paso del tiempo parece llevar a los usuarios de la Técnica Pomodoro a un nivel más alto de concentración en la realización de la tarea en cuestión.

3.5 Los Sonidos del Pomodoro

El Pomodoro emite dos sonidos: hace Tic-Tac y suena el timbre (después de 25 minutos). En cuanto a estos sonidos, hay varias cosas a considerar desde dos perspectivas diferentes: los usuarios de la Técnica Pomodoro, y las personas que comparten el mismo espacio de trabajo con los usuarios de la Técnica Pomodoro.

3.5.1 Personas que utilizan el Pomodoro

Consideremos primero los usuarios de la Técnica Pomodoro. Cuando empiezan a aplicar la Técnica Pomodoro, el Tic-Tac y los timbres pueden ser molestos. Hay varias maneras para hacer estos sonidos más suaves, pero la experiencia demuestra que con el tiempo (incluso con pocos días de aplicación constante) ocurren dos cosas:

- El Tic-Tac se convierte en un sonido relajante. "Es un relojería, estoy trabajando y todo está bien."
- Después de un tiempo, los usuarios ni siquiera escuchan el timbre porque su nivel de concentración es muy alto. De hecho, no escuchar el timbre del Pomodoro en realidad se convierte en un verdadero problema en algunos casos.

Es evidente que las diferentes sensaciones que son provocadas por los mismos sonidos son signos de un cambio profundo en la percepción del tiempo que pasa.

3.5.2 Personas que están sujetas al Pomodoro

Consideremos ahora las personas que tienen que "aguantar" el Pomodoro. Esta situación se produciría cuando la técnica se utiliza en un espacio compartido, por ejemplo, salas de estudio en una universidad o un entorno de trabajo en espacio abierto. Para respetar a las personas que no utilizan el Pomodoro, han sido probadas una serie de soluciones. En orden de efectividad, se encuentran: los relojes con cuenta atrás de 25 minutos y luego dan destellos o suenan suavemente, los teléfonos móviles con software que vibran o que la pantalla da destellos (por ejemplo, el PomodoroMobile por XPLabs), temporizadores de cocina con sonidos silenciados; software Pomodoro para ordenadores, también conocido como soft-Pomodoro (el primero de ellos es el JTomato por Bruno Bossola). El Tic-Tac y timbre de varios Pomodoros en un entorno donde un equipo está utilizando la Técnica Pomodoro no se considera molesto.

3.6 Formas del Pomodoro

Obviamente, el reloj de cocina que usted utiliza no tiene por qué tener la forma de un tomate. Manzanas, peras, naranjas, tostadoras, cocinas, esferas y Ovnis: el mercado de relojes es una variedad que es optimista. La elección de su propio Pomodoro (o deberíamos decir temporizador) hace que la técnica sea más agradable y más accesible.

3.7 Ansiedad del Sonido (El Timbre)

Con los primeros Pomodoros cuando está aprendiendo la Técnica, puede haber un poco de ansiedad de la impresión de estar controlado por el Pomodoro. La experiencia demuestra que este sentimiento surge, principalmente, en dos casos:

- entre las personas que no están acostumbrados a la autodisciplina
- entre las personas que están muy orientadas hacia el logro de resultados

En ambos casos, será difícil concentrarse en el objetivo principal de la Técnica: capacitar a cada persona para mejorar su trabajo o proceso de estudio a través de la auto-observación.

Para las personas que no están acostumbradas a la auto-disciplina, la ansiedad del timbre, por lo general, proviene del temor a que la Técnica Pomodoro podría ser usada para monitorear desde el exterior su progreso. Es importante destacar que el objetivo de la Técnica no es para llevar a cabo ningún tipo de análisis o control externo. Con la Técnica Pomodoro, no hay un inspector que supervisa las horas de los trabajadores y los métodos de una manera Taylorista. La Técnica Pomodoro no debe ser malinterpretada como una forma de este tipo de

control externo. En cambio, la Técnica Pomodoro fue creada para satisfacer la necesidad personal para mejorar, y tiene que aplicarse de forma espontánea.

Los casos de resultados orientados a las personas son más comunes. Si cada Tic se parece como una invitación a trabajar con rapidez, si cada Tac repite la pregunta: "¿Estoy yendo lo suficientemente rápido?" Estos son signos de una inmersión total en lo que podríamos llamar el Síndrome de *lo que tiene que llegar (Becoming Syndrome)*. Y hoy en día es bastante común. El miedo oculto que tiene la gente, por lo general, es la imposibilidad de demostrar su eficacia en todo lo que les gustaría a los demás y a ellos mismos. El Pomodoro es un método de comparación, si no con otros, entonces por lo menos con ellos mismos, y cada Tic y Tac parece revelar su falta de capacidad. Bajo la presión de tiempo que pasa, buscan atajos, pero este no es el camino para ir más rápido, los atajos conducen a los defectos e interrupciones que alimentan el temor de tiempo en un círculo vicioso. ¿Cómo pueden llegar a escuchar el Tic-Tac, como un sonido relajante? La idea, la solución podría ser dar la vuelta a la esquina con el próximo Tic, pero lo van a perder si siguen pensando que el tiempo pasa rápido.

Lo primero que debe aprender con la Técnica Pomodoro es que lo que parece tan rápido no es importante, llegando al punto de ser realmente rápido. Para ello, aprenda a medirse, observar cómo trabaja, y desarrollar el valor de la continuidad. Por eso, el primer objetivo a alcanzar con la Técnica Pomodoro es simplemente marcar los Pomodoros que ha hecho.

Si se necesitan cuatro Pomodoros para redactar una simple revisión de dos páginas, no es importante que espere terminar en dos Pomodoros, o que desea mostrar a todos que puede terminarlos en dos Pomodoros. Lo importante es saber cómo pasar de cuatro a dos.

El reto inicial es conocer la forma de analizar cómo se trabaja sobre la base de las mediciones de prueba reunidas cada 30 minutos y no tener expectativas en cuanto al resultado. Simplemente trabajar, realizar un seguimiento, observar y cambiar para mejorar, si es necesario. Una vez que este punto se entiende, el Tic-Tac comienza a tener un sonido diferente. Es necesario concentrarse para ser rápido.

El siguiente paso consiste en calcular y - ¿por qué no? - incluso desafiarse a sí mismo para tener éxito en la realización de una determinada actividad dentro del tiempo estimado. Esta es una de las reglas del juego para la Técnica Pomodoro, pero ¡nunca tome atajos!. Las marcas X de los Pomodoros completados son frustrantes cuando se acercan cada vez más a la casilla del último Pomodoro estimado. Pero hay que ser valientes y seguir trabajando, mantener la calma y la concentración, para tener éxito. Estimular el valor de la continuidad que lleva a la productividad y la creatividad. Cada Tic del Pomodoro, si lo oye, es una invitación a mantener la concentración, alerta, y continuar.

Nota: En un primer momento, incluso conseguir a través de un solo Pomodoro un día sin interrupciones es un resultado excelente, ya que le permite observar el proceso. Al día siguiente su esfuerzo se centrará en completar al menos un Pomodoro sin interrupciones, tal vez dos o más. Con la Técnica Pomodoro, el número de Pomodoros que termine no importa tanto como método de lograr más Pomodoros. Este mismo enfoque progresivo se debe utilizar cuando se retoma de nuevo la Técnica Pomodoro después de que no se haya usado durante algún tiempo (por ejemplo, cuando usted regrese de las vacaciones). En este caso, hay que tener paciencia y un poco de entrenamiento para alcanzar consistentemente 10 a 12 Pomodoros al día.

3.8 Las interrupciones internas constantes

Cuando percibes las interrupciones internas como que no se pueden aplazar, se hace difícil completar siquiera un solo Pomodoro en un día entero. En estos casos, le sugerimos que establezca el Pomodoro durante 25 minutos y obligarse, Pomodoro tras Pomodoro, para aumentar (y más importante que nunca reducir) el tiempo que trabaja sin parar. El objetivo final es llegar a los 25 minutos marcados después de haber trabajado de forma continua, sin interrupciones. "En este Pomodoro me las he arreglado para trabajar durante 10 minutos sin interrupciones, en el siguiente voy a trabajar no menos de 10 minutos, quizás sólo un minuto más". Los resultados vienen después de Pomodoro tras Pomodoro.

3.9 El siguiente Pomodoro irá mejor

La sensación de tener tiempo para hacer cosas y no lo utiliza bien a menudo incapacita. Su mente comienza a vagar desde el pasado hacia el futuro: "Si hubiera hecho la investigación de Internet ayer, y la semana pasada hubiera enviado ese email ... ¿Cómo voy a entregar el informe para la próxima semana?" Esto provoca sentimientos de culpa y crea situaciones de profunda ansiedad.

La Técnica Pomodoro le permite mantener su enfoque en el Pomodoro actual, o una vez hecho este, en el próximo Pomodoro. Su atención está entrenada en el aquí y ahora, con énfasis en la búsqueda de una forma concreta para estimular el valor de la continuidad y llevar a cabo actividades en el orden más razonable.

Cuando te sientes perdido, un Pomodoro se puede dedicar a explorar sin fin para establecer tus prioridades y diseñar un nuevo plan. Si sus ideas son claras, pero le está faltando algo - tal vez determinación, tal vez un poco de coraje - termine el Pomodoro y empiece a trabajar en el, sin esperar tiempo.

Las personas que tienen el hábito de postergar dicen que se benefician del hecho de que el Pomodoro les permite concentrarse y lograr cosas pequeñas (las actividades que consumen de 5 a 7 Pomodoros de esfuerzo, a lo sumo), sin tener que preocuparse por todo. Un Pomodoro a la vez, una actividad a la vez, uno de los objetivos a la vez. Para los tipos de personalidad con una fuerte tendencia a posponer las cosas, es importante tener en cuenta que el objetivo inicial es terminar un Pomodoro: 25 minutos de trabajo de una determinada actividad, sin interrupciones.

3.10 Un Pomodoro mecánico o un Software de Pomodoro

¿Qué tipo de Pomodoro es más eficaz: un temporizador mecánico o un programa de software de Pomodoro para el ordenador? Hablando desde la experiencia, el Pomodoro más eficaz es siempre el reloj de cocina. En cualquier caso, para garantizar la efectividad más alta posible, el Pomodoro tiene que cumplir una serie de requisitos:

- Tiene que ser capaz de darle cuerda realmente. El acto de terminar el Pomodoro es una declaración de su determinación de empezar a trabajar en la actividad en curso.
- Tiene que mostrarse claramente la cantidad de tiempo que queda, y debe hacer un sonido de Tic-Tac con el paso del tiempo. Esa es la manera que podemos sentir el tiempo y mantener la concentración.
- Debe hacer un sonido audible, fácil de identificar para indicar que se acabó el tiempo.

Es más, para marcar el final de un Pomodoro o eliminar una actividad acabada de la *Hoja de Tareas para Hoy*, los practicantes de la Técnica Pomodoro debe usar gestos explícitos. Por esta razón, es mejor si estos no están automatizados.

3.11 Mejorar las estimaciones

Uno de los resultados más tangibles que se pueden lograr con la Técnica Pomodoro implica mejorar la capacidad de estimar. Esto se desarrolla a lo largo de dos vías:

- Mejora de las estimaciones cuantitativas mediante la reducción del error entre Pomodoros estimados y Pomodoros reales. En otras palabras, mientras planifica las tareas del día, el esfuerzo necesario para completar una determinada actividad puede predecirse con exactitud. La auto-observación y las mediciones de 30 minutos son la base para una estimación más exacta. La experiencia demuestra que un signo positivo de la mejora en la estimación es que el número de casos de subestimación es igual al número de casos de sobreestimación. Una estrategia orientada hacia la sobreestimación o subestimación sistemática no conduce a la mejora cuantitativa. Aprender a estimar es esencial a fin de ser eficaces.

 © Francesco Cirillo

- Mejora de las estimaciones cualitativas mediante la reducción del número de actividades que no fueron incluidas en la fase de planificación. En otras palabras, mientras planifica las tareas del día, el número y tipo de actividad que en realidad se tiene que hacer se puede establecer claramente (versión débil), o mejor aún, el conjunto específico de actividades que sirven para lograr el objetivo dado con el menor esfuerzo posible pueden ser identificados (versión fuerte). La subestimación general ocurre cuando no se pueden identificar correctamente las actividades que tiene que hacer, o no nos damos cuenta de que las actividades que hemos identificado no son los más eficaces. Con la Técnica Pomodoro, las actividades no planeadas se registran cuando surgen. Observar y comprender la naturaleza de estas actividades permite a los usuarios de la Técnica Pomodoro perfeccionar sus habilidades de organización y previsión.

¿Por qué la Técnica Pomodoro mejora ambos aspectos de la estimación? Una de las causas más comunes de mejora cuantitativa y cualitativa es que las actividades las medimos continuamente dividiéndolas de acuerdo a la regla: Si se necesita más de 5 a 7 Pomodoros, divídalas. Las actividades más pequeñas son más comprensibles y fáciles de estimar, por lo que el margen de error se reduce. Las actividades más pequeñas (pero no demasiado pequeña) nos permiten reconocer soluciones más simples. De hecho, el objetivo de dividir las actividades nunca será simple de dividirlas en la medida de lo posible. En cambio, el punto es identificar los caminos graduales que tienen la complejidad más baja posible.

3.12 La motivación y el Pomodoro

Con la Técnica Pomodoro, tres factores contribuyen a fomentar la motivación personal:

- Completar las actividades varias veces al día que no son demasiado simples o demasiado complejas (Regla: Si se necesitan más de 5 a 7 Pomodoros, divídalas.), que sirven para llegar a su objetivo (13).
- Influye directamente en la mejora personal en el día a día.
- Ser consciente de cómo trabajo/cómo se está trabajando gracias a la observación continua y a la medición.

3.13 ¿Y si todo sale completamente mal?

¿Qué debe hacer si queda atrapado en un apuro, o si tiene un ataque de nervios o un ataque de pánico? ¿Y si comienza a sentir la ansiedad de *lo que tiene que llegar* y la fecha límite se acerca por segundos? ¿Qué debe hacer en caso de parálisis total? Eso puede suceder. Es humano. La Técnica Pomodoro es muy útil en estas circunstancias.

En primer lugar, echar un vistazo a la situación. Trate de entender lo que salió mal durante el último Pomodoro. Si es necesario, reorganice las actividades, esté abierto a cosas nuevas que las incluyan y las posibles estrategias innovadoras para la localización de las tareas esenciales. Céntrese en el próximo Pomodoro. Siga trabajando. La concentración y la conciencia conllevan agilidad, un Pomodoro a la vez.

Si se siente especialmente cansado, necesita organizar grupos más corto (por ejemplo, tres Pomodoros) y tomar descansos más largos entre las series. Cuanto más cansado esté, o se siente más retrasado o se sienta presa del pánico, más importante es repetir y revisar en lugar de seguir adelante a toda costa. El principal objetivo no es recuperar el tiempo perdido, sino que se centre en dar el siguiente paso en el camino elegido, que a menudo usted -conscientemente- lo cambia.

3.14 El Pomodoro tiene un límite

La principal desventaja de la Técnica Pomodoro es que para alcanzar sus objetivos con eficacia, tiene que aceptar ser ayudado por un objeto mecánico pequeño. El uso discontinuo de la Técnica Pomodoro disminuye en realidad la mayoría de los efectos positivos descritos anteriormente. A pesar de que todavía conserva la capacidad de descomponer las actividades gradualmente, y puede seguir tomando descansos cortos, la disciplina garantizada por el Pomodoro parece ser la clave para mantener un alto nivel de eficacia.

3.15 Cuando no se debe utilizar el Pomodoro

La Técnica Pomodoro no debe utilizarse para las actividades que hace en su tiempo libre. De hecho, la aplicación de la Técnica Pomodoro haría estas actividades programadas y orientada a objetivos. Eso ya no es tiempo libre. Si usted decide leer un libro simplemente por ocio, no se debe utilizar la Técnica Pomodoro, hacerlo sería aceptar los Pomodoros fuera del tiempo libre no programado.

 © Francesco Cirillo

4 Conclusiones

En realidad, los efectos positivos de la Técnica Pomodoro sobre la productividad individual o por equipos viene de una serie de factores diferentes, a continuación se intenta resumir.

4.1 La inversión de la dependencia sobre el tiempo

El Pomodoro representa una abstracción del tiempo, una caja que puede contener y limitar *lo que tiene que llegar* y en la que la dependencia del tiempo, es lo útimo. Es precisamente por romper e invertir nuestra dependencia *de lo que tiene que llegar*, que emerge una visión diferente del tiempo. Mediante la medición de nosotros mismos en contra de una abstracción de tiempo limitado - el Pomodoro - podemos tener éxito en romper nuestra dependencia directa de la idea de *lo que tiene que llegar*.

En concreto, el concepto de tiempo limitado junto con la típica noción Pomodoriana de la cuenta atrás (desde 25 a 0 minutos) genera tensión positiva (eustrés), que es capaz de facilitar el proceso de toma de decisiones. En términos más generales, esa estimulación del contacto vital que necesita para hacerse valer y al mismo tiempo cumplir con las actividades.

El paso del tiempo ya no se percibe como algo negativo, sino positivo. Cada Pomodoro representa la oportunidad de mejorar, o en situaciones de crisis, para reorganizar rápidamente. Cuanto más tiempo pasa, mejor oportunidad tiene para mejorar su proceso. Cuanto más tiempo pasa, las actividades con mayor facilidad se pueden estimar y programar. Cuanto más tiempo pasa, la mayor sensación de ansiedad se calma, y en su lugar llega la conciencia mejorada, más nítida, que se centra en el aquí y ahora, y una mente más clara para decidir su próximo movimiento. El resultado es una mayor productividad.

Por otra parte, el mismo mecanismo de inversión de la dependencia se aplica con la Técnica Pomodoro para reducir y eliminar las interrupciones. Esto aumenta la concentración y la continuidad del trabajo, y aquí también hay un aumento considerable de la productividad relacionada.

4.2 La complejidad de la regulación

Podemos maximizar nuestra motivación por llevar a cabo varias actividades desafiantes todos los días que no sean demasiado complejas ni demasiado fáciles, simplemente aplicando las siguientes reglas:

- Si dura más de 5 a 7 Pomodoros, divida las tareas.
- Si dura menos de un Pomodoro, sume las tareas.

Las actividades menos complejas son más fáciles de estimar, por lo que mejora las estimaciones cuantitativas. La división de actividades que ofrecen un valor gradual también refuerza nuestra determinación por alcanzar nuestros objetivos.

4.3 Objetividad

Los descansos frecuentes con la Técnica Pomodoro son esenciales para lograr una mayor capacidad mental lúcida, consciente y eficaz con el consiguiente aumento de la productividad. Es importante señalar que en muchos ambientes hay una especie de aversión a las pausas, como si fueran una señal de debilidad. El sentido común en muchas empresas parece ser: "Los administradores actuales inician la reunión a las 9:00 y la terminan a las 22:00 y nunca dejan sus oficios." Este comportamiento extremo en el trabajo en realidad revela una tenacidad que a menudo establece una base sólida para la frustración y el trabajo con falta de concentración, y en consecuencia una falta de eficacia.

Mediante la aplicación de la Técnica Pomodoro, muchas personas han empezado a comprender el valor y la eficacia de la objetividad. Un descanso cada 25 minutos le permite ver las cosas desde una perspectiva diferente y le permite llegar a soluciones diferentes, encuentra a

menudo errores para corregir, y sus procesos creativos son estimulados. La objetividad aumenta el valor de la continuidad.

Pero la pausa tiene que ser realmente un descanso. No es simplemente dejar de hacer actividades en los 25 minutos hasta que suene el timbre, o cuando un conjunto esté terminado, y continua pensando en esa tarea durante el descanso. Con la Técnica Pomodoro, uno se acostumbra a parar y desconectarse de las situaciones de trabajo continuo que no mejoran la eficacia individual o en equipo. Parar, desconectar, y la observación de sí mismo desde el exterior, aumenta la conciencia de su comportamiento. Parar se convierte en sinónimo de fortaleza, no de debilidad.

4.4 La observación y retroalimentación continua

La Técnica Pomodoro representa un método de comparación, cada 25 minutos. Los primeros y últimos cinco minutos de un Pomodoro, sirven para revisar y repetir lo que has hecho, le permiten ya, darse cuenta si un determinado camino de acción es eficaz. Trabajar en pareja aumenta este fenómeno positivo más que el trabajo individual o en grupo. En los casos más críticos, es posible cambiar la dirección del Pomodoro siguiente, la reprogramación de las actividades que se deben hacer.

El registro de datos por lo menos una vez al día, con un seguimiento cada 30 minutos, nos permite evaluar la eficacia de nuestro *modus operandi* sobre la base de parámetros objetivos. Mediante la observación de lo que ha registrado, puede llegar a una decisión de modificar el proceso, mejorar el contenido de las actividades, definir unos objetivos más claros o terminar las actividades, identificar y eliminar los duplicados o actividades innecesarias o fases, probar estrategias alternativas para las actividades de montaje, mientras reduce el error en las estimaciones cualitativas.

La posibilidad de afectar directamente a su trabajo o proceso de estudio dirigiéndolo hacia la mejora, estimula su interés personal en lograr actividades que le reafirmarán.

4.5 Paso Sostenible

Respetando el horario de trabajo y las pausas, contribuye al logro de la continuidad. Para garantizar una productividad alta y uniforme, de hecho, no es efectivo dedicarse a trabajar o estudiar sin parar desde la mañana hasta la noche. Una máquina industrial evidentemente produce más si trabaja mucho tiempo sin parar, pero los seres humanos simplemente no funcionan como máquinas industriales.

Al respetar el horario de descansos entre Pomodoros individuales y grupos de Pomodoros, se puede trabajar y estudiar al mismo tiempo manteniendo su ritmo. Usted se cansará, lo que es natural, pero no se agotará. En otras palabras, gestionando conscientemente los descansos y la complejidad del contenido, con el tiempo cualquier persona que utilice la Técnica Pomodoro puede llegar a conocer su ritmo sostenible o el ritmo fisiológico.

Bibliografía

(1) Charles Baudelaire, *I fiori del male*, Feltrinelli, 1991; ISBN 88-07-82028-5.
(2) Kent Beck, "*Software-In-Process: A New/Old Project Metric*", http://citeseer.ist.psu.edu/context/2433183/0.
(3) Henri Bergson, *L'evoluzione creatrice*, Cortina Raffaello, 2002; ISBN 88-70-78780-X.
(4) Jerome Bruner, *La mente a più dimensioni*, Laterza 2003; ISBN 88-420-6860-8
(5) Jane B. Burka e Lenora M. Yuen, *Procrastination*, Perseus Books, 1983; ISBN 0-201-10190-4.
(6) Tony Buzan, 1982, *The Brain User's Guide*, E.P. Dutton
(7) _____, *Make the Most of Your Mind*, Fireside Edition, 1988; ISBN 0-671-49519-4
(8) _____, *Use Both Sides of Your Brain*, Penguin Book, 1991; ISBN 0-452-26603-3.
(9) Hans-Georg Gadamer, *L'enigma del tempo*, Zanichelli, 1996, ISBN 88-08-09056-6.
(10) _____, *Verità e metodo*, Studi Bompiani, 2001, ISBN 88-452-5039-3.
(11) Tom Gilb, *Principles of Software Engineering Management*, Addison Wesley, 1996, ISBN 0-201-19246-2.
(12) Carlo Maria Martini, *Figli di Crono*, Cortina Raffaello, 2001; ISBN 88-70-78714-1.
(13) Abraham H Maslow, *Verso una psicologia dell'essere*, Astrolabio, 1971; ISBN 88-34-00184-2.
(14) Steve McConnell, *Rapid Development*, Microsoft Press, 1996; ISBN 15-56-15900-5.
(15) Yona McGregor e Tony Buzan, *A Guide to Animal Farm*, Hodder & Stoughton, 1998; ISBN 0-340-66401-0.
(16) Eugène Minkowski, *Il tempo vissuto*, Einaudi Editore, Torino, 1971; ISBN 88-06-30767-3.
(17) Anita Molino, *L'arte dell'apprendere*, Tecniche Nuove, 1997; ISBN 88-481-0396-0.

 © Francesco Cirillo

Anexo 1: Reglas y Glosario

Reglas

- Un Pomodoro está formado por 25 minutos más un descanso de cinco minutos (§ 2.1).
- Después de cada cuatro Pomodoros viene un descanso de 15 a 30 minutos (§ 2.1.2).
- El Pomodoro es indivisible. No hay mitad o cuarto de Pomodoros (§ 2.1).
- Si se inicia un Pomodoro, tiene que sonar:
  - Si un Pomodoro se interrumpe definitivamente - es decir, la interrupción no es manejable (§ 2.2.2) - es considerado nulo, no iniciado, y no se puede registrar con una X (§ 2.1.1).
  - Si una actividad se completa una vez que el Pomodoro ya se ha iniciado, continúe revisando la misma actividad hasta que suene el Pomodoro (§ 2.1.3).
- Proteger el Pomodoro (§ 2.2.3). Informe efectivamente, negocie rápidamente para reprogramar la interrupción, vuelva a llamar a la persona que interrumpe según lo acordado.
- Si la tarea dura más de 5 a 7 Pomodoros, Divídala (§ 2.3, § 3.11, § 4.2). Las tareas complejas se deben dividir en otras varias.
- Si la tarea dura menos de un Pomodoro, Sume las Tareas (§ 2.3, § 4.2). Las tareas sencillas se pueden combinar.
- Los resultados se obtienen Pomodoro tras Pomodoro (§ 3.8).
- El Pomodoro siguiente irá mejor (§ 3.9).

Glosario

- **Pomodoro**. Temporizador de cocina para medir intervalos de 25 minutos. El nombre de la Técnica viene del temporizador utilizado por primera vez que tenía la forma de un tomate (pomodoro en italiano).
- **Tiempo Limitado (Time-boxing)**. Con esta técnica, una vez que una serie de actividades han sido asignadas a un determinado intervalo de tiempo, la fecha de entrega para estas actividades nunca debe cambiar. Si es necesario, las actividades pendientes pueden ser reasignadas al intervalo de tiempo siguiente.
- **Error de estimación cualitativa**. Este error se produce cuando todas las actividades necesarias para alcanzar un objetivo no han sido identificadas.
- **Error de estimación cuantitativa**. Este error se produce cuando la valoración de una sola actividad (o conjunto de actividades) es mayor (sobrevaloración) o menor (subestimación) que el esfuerzo real.

 © Francesco Cirillo

Anexo 2: Hoja de Tareas para Hoy

	Tareas para Hoy	
	No Planificadas y Urgentes	

© Francesco Cirillo

Anexo 3: Hoja de Inventario de Actividades

	Inventario de Actividades	

© Francesco Cirillo