

## X - ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Correcta utilización del tiempo: Tema que preocupa a profesionales, empresarios, directivos, hombres de negocio, funcionarios, docentes, amas de casa, estudiantes y a casi todo el mundo.

*Todos tienen problemas con el tiempo.* Algunos porque les sobra (quienes no saben cómo llenar las horas del día: jubilados, madres cuyos hijos crecieron y se fueron del hogar, personas que se aburren) y otros porque les falta (quienes tienen más cosas que hacer que las que pueden realizar durante el día). De ellos escuchamos frecuentemente: "No tengo tiempo", "Necesitaría 48 horas por día", "Tengo que llevar trabajo a mi casa".

La lista de actividades en que perdemos tiempo en la vida contemporánea es interminable: salas para recibir atención profesional, filas para realizar trámites administrativos, atraso en ómnibus, trenes y aviones, reuniones impuntuales o innecesarias, viajes infructuosos, impuntualidad, papeles leídos varias veces sin adoptar una decisión, interrupciones que impiden concentrarse, exceso de trámites burocráticos y muchas más. *Muchas personas administran mal su tiempo porque no saben qué hacer con él.* El tiempo es valor, dinero, recurso. Otros recursos abundan, el tiempo no. No se puede pedir prestado, no se puede almacenar. El día perdido no se recupera.

En las organizaciones se cuenta con recursos materiales, recursos humanos y tiempo. La utilidad y el valor de los otros recursos dependen de su relación con el tiempo. Los recursos materiales y humanos pueden ser aumentados o reemplazados, pero el tiempo es limitado. *La correcta estructuración del tiempo total de las organizaciones influirá en sus resultados.*

Normal// las personas y las organizaciones confeccionan presupuestos con el dinero. En realidad, tanto o más que el dinero, el tiempo debe ser presupuestado. Administrar el tiempo no significa convertirse en un esclavo de la planificación. No se trata de

vivir como un robot. Consiste en poner más pensamiento en todo lo que hacemos, en pensar creativa// cómo podemos aprovechar mejor las 24 horas diarias de que disponemos, en pasar de un manejo argumental del tiempo, a un manejo racional. No se trata de trabajar más sino más inteligente//. En todas las épocas y en todos los lugares los hombres han dispuesto de 24 horas diarias. La forma de utilizar esas horas determinó el éxito o el fracaso en el logro de los objetivos.

Nicholas Murray Butler decía que existen tres clases de personas:

- Las que hacen que las cosas sucedan.
- Las que miran como las cosas suceden.
- Las que no tienen la menor idea de lo que está sucediendo.

Aquellas personas que hacen que las cosas sucedan, tanto en su vida privada como en las instituciones sobre las que tienen influencia, ven más que el resto de la gente. Y es así que ven con mayor claridad todo lo relacionado con el tiempo. Donde la mayoría no hace distinciones, ellos ven cosas diferentes.

## Costo y valor del tiempo

El tiempo tiene un costo y un valor susceptibles de ser determinados. Para saber cuánto cuesta a una empresa cada hora de un empleado, al último sueldo pagado, se agregan las cargas sociales y se divide el total por 176 (ocho horas diarias por 22 días laborables dan 176 horas útiles mensuales). Para llegar a una cantidad aún más exacta habría que sumar otros rubros: costo de selección y desarrollo, viáticos, etc., pero a los efectos del ejemplo no es necesario.

Ese costo horario debe ser considerado en diferentes situaciones. Por ejemplo, cuando los gerentes realizan tareas que pueden delegar en personas cuyo costo horario es notable// inferior. También puede resultar dramático calcular cuánto dilapida la empresa cuando una reunión de varias personas con altas remuneraciones, se demora por impuntualidad de algunas de ellas.

De todos modos, esa pérdida es la menos importante pues sólo se refiere al costo del tiempo. La pérdida más importante está determinada por el valor dilapidado, el lucro cesante provocado por las oportunidades demoradas o definitivamente perdidas por no ocupar los directivos su tiempo en actividades importantes que sólo ellos pueden realizar y que por lo tanto no son susceptibles de ser delegadas.

## Concentración

Todo trabajo importante requiere un mínimo de tiempo. Trabajar cuatro horas en un informe no es lo mismo que trabajar media hora diaria durante ocho días. Cada vez que se vuelve a retomar la tarea hay que preparar el lugar, la información y los materiales necesarios y luego "meterse" en el tema.

Significa recorrer el mismo camino varias veces. En cambio, hacerlo de una sola vez, con adecuados descansos, permite mayor rapidez y profundidad en el trata// del tema. Las constantes interrupciones impiden una adecuada concentración: visitas no concertadas previa//, llamados telefónicos, etc. No dedicar el tiempo necesario a tareas importantes y las constantes interrupciones conspiran contra el principio de concentración.

En lo posible debe planificarse el día incluyendo horas para trabajar sin ser interrumpido. Debe hacerse lo necesario para evitar entrevistas no concertadas previa// y con relación a las fijadas, lograr puntualidad para comenzarlas y terminarlas. La concentración tiene particular importancia en las entrevistas. La gente debe sentir que disponemos del tiempo necesario para tratar con ella.

## Prioridades

Toda persona ocupada general// tiene más cosas para hacer que las que puede cubrir cada día. Si no hay tiempo para todo, ¿qué hacer primero? Indiscutible//, primero hay que hacer lo más importante. Esto parece claro, pero no es tan

fácil responder a la siguiente pregunta: ¿qué es lo más importante? Ello dependerá de cada situación y no es posible dar una lista completa de respuestas que resuelva todos los casos. Lo que sí es posible es tener presentes algunas ideas generales que ayudarán a determinar qué es lo más importante:

- Las acciones que acercan a los objetivos son más importantes que las que son inoperantes para el logro de los mismos o aquellas que postergan dicho logro.
- Es más importante ocuparse de nuevas oportunidades que de resolver problemas. Todo lo que se proyecte al futuro tiene prioridad sobre las viejas cuestiones.

Lo importante es previo a lo urgente. Por ejemplo, si se tiene urgencia en cubrir un cargo de responsabilidad y se resuelve que "no se puede perder tiempo en la selección" porque urge cubrir ese cargo. Esa urgencia lleva a hacer una selección apresurada designando a una persona inadecuada que a la larga deberá ser reemplazada. Ello no hubiera ocurrido si se hubiera invertido el tiempo necesario para una correcta selección.

Otros ejemplos: fijar estrategias y objetivos a largo plazo, hacer descripciones de puestos de trabajo, capacitar al personal, son actividades importantes que en algunas organizaciones son postergadas indefinidamente por tener todo el tiempo ocupado en atender problemas cuya solución en modo alguno contribuye al desarrollo de la organización, muchos de los cuales no se hubieran presentado si oportunamente se hubieran realizado aquellas actividades importantes.

Productividad es la relación entre recursos y resultados. En esta época observamos una caída en la productividad: en todas las situaciones, cada día se necesitan más recursos para obtener los mismos o menores resultados. Vilfredo Pareto (1848-1923) fue un economista y sociólogo italiano, que enseñó gran parte de su vida en la Universidad de Lausana. Pareto afirmó que "en un conjunto dado de elementos finitos, solamente un quinto es relevante y

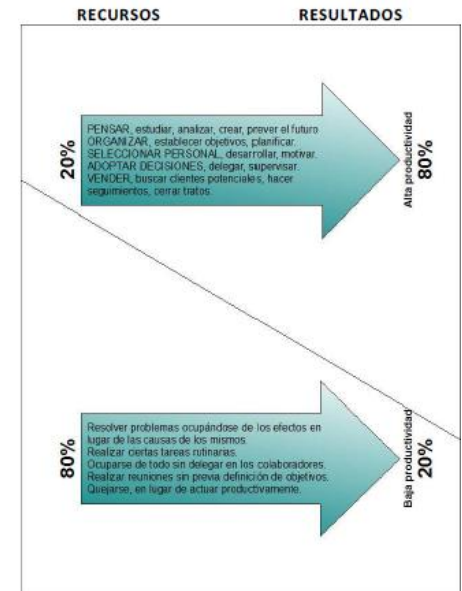
representativo del conjunto, mientras que los cuatro quintos restantes, no lo son". Éste es el llamado "principio de distribución".

Basado en las observaciones de Pareto, el especialista en calidad Joseph Juran formuló la llamada "ley de los pocos vitales y los muchos triviales" o "ley del 20 y el 80", cuya aplicación a la realidad nos muestra que el 20% de los vendedores de una empresa logra el 80% de las ventas, que el 20% de los empleados provoca el 80% del ausentismo, que el 20% de los clientes genera el 80% de los reclamos, que el 20% de los alumnos causa el 80% de los problemas, que el 20% de los bancos tiene el 80% de los depósitos, etc.

En materia de manejo del tiempo y fijación de prioridades podemos tener en cuenta que el 20% de lo que hacemos en el día, produce el 80% de nuestros resultados en las diferentes áreas: personal y laboral.

Aplicando esta ley podemos incrementar nuestra productividad personal si nos concentramos prioritariamente en aquellas personas, situaciones y acciones que con menor esfuerzo producen los mayores resultados. Concentrándonos en el 20% que produce el 80% de los problemas con un menor esfuerzo eliminamos un gran efecto negativo. Concentrándonos en el 20% que produce los mayores resultados, con un menor esfuerzo aumentamos notablemente nuestra efectividad.

Ejemplos de actividades vitales de alta productividad y de actividades triviales de baja productividad son los contenidos en el gráfico de la página siguiente.



## MEDIDAS CONCRETAS

Cada una de las medidas propuestas servirá para ganar un porcentaje del tiempo actual// ocupado. No es necesario aplicar todas. Dependerá de cada persona, de la situación, de la gente con que trate y de muchas otras variables. Cuántas más de estas medidas aplique, mayor ganancia de tiempo obtendrá. El tiempo ganado podrá ser empleado en actividades de alta productividad hasta ahora postergadas. Asimismo, tendrá más tiempo para usted mismo y para su familia.

### Definición de objetivos

La primera medida concreta tendiente a lograr un adecuado aprovecha// del tiempo consiste en confeccionar una lista de objetivos a corto, mediano y largo plazo. Deberán tenerse en cuenta los diferentes roles: trabajo, pareja, familia, estudio, deportes, social, etc.

Un objetivo es un fin al que se dirigen sus deseos y acciones. Los objetivos dirigen todo lo que usted hace. Reflejan su interés, su ambición sus deseos y necesidades. Para decirlo en forma simple y directa: "Decida qué quiere y escríbalo".

Debe preguntarse qué es lo que desea lograr. Sea realista al establecer los objetivos, porque debe tener la convicción de que es posible alcanzar aquello por lo cual lucha, de lo contrario se estará engañando. Con objetivos, el éxito es el resultado de un propósito y no un mero accidente. Nadie hace un esfuerzo por algo si no sabe lo que quiere. Los objetivos fijan una dirección a la acción.

La fijación de objetivos implica la elaboración de un Plan de Vida. Las técnicas del Plan de Vida consisten en "fijar objetivos verificables, mensurables, con plazos para su cumplimiento en cada área de la conducta y para los roles fundamentales".

Una vez fijados los objetivos, debe establecer la prioridad de cada uno, teniendo en cuenta lo expuesto precedentemente sobre prioridades. Al fijar objetivos usted ha dado un gran paso adelante. Comienza a aclararse el panorama de su tiempo. Puede distinguir qué le interesa realmente. Está en mejores condiciones para decidir qué hacer durante las 24 horas del día.

### Plan de actividades diarias

*Escriba todo lo que tiene que hacer en el día.* En realidad, ello implica establecer los objetivos diarios, pero este plan es tan importante que se ha puesto como una medida concreta diferente de la anterior.

*Escriba en su agenda o en un papel todo lo que tiene que hacer en el día.* No importa que lo haga antes de empezar a actuar o el día anterior antes de irse a dormir. Cuánto más complicado es el día más necesario es que usted invierta parte de su tiempo en elaborar este plan.

*Escriba todo lo que tiene que hacer:* personal y laboral. Concentre actividades similares, incluya horas para trabajar sin ser interrumpido. Trate de evitar entrevistas sin cita previa. Deje una parte del día para cubrir eventualidades. Coordine actividades, teniendo en cuenta distancias y horarios.

Una vez confeccionado el plan, establezca prioridades. Luego haga primero las actividades vitales de alta productividad y luego las triviales de baja productividad. De esta manera, si no le alcanza el día para hacer todo, habrá realizado lo más importante y postergado lo trivial.

### Decisiones

La demora en adoptar decisiones es una de las más frecuentes y perjudiciales causas de pérdida de tiempo. Esta es la causa más importante de la pérdida de tiempo y el origen de muchas otras, con el agregado que para la mayoría de las personas cambiar

esta modalidad es una de las metas más difíciles de alcanzar. A este mecanismo de postergar la toma de decisiones se le denomina procrastinación, palabra derivada del latín pro crastinus, que literalmente significa: "Hacia mañana".

La persona que utiliza el mecanismo de procrastinar intenta alejar temporalmente el compromiso con aquello que desea, y deja para mañana lo que puede hacer hoy.

Cuando alguien posterga sus prioridades, y sus esfuerzos se alejan de las actividades que conducen efectivizar sus metas; está utilizando este mecanismo. Los conflictos en la estructura organizacional acompañan especialmente esta modalidad de dilatar el momento de toma de decisiones, pero la causa más genuina se halla en el individuo mismo.

De manera general diremos que se trata de una especie de temor a encontrarse en determinadas situaciones. La brecha temporal funciona como reaseguro ante lo que se percibe como un riesgo.

La decisión o tarea que se presenta como desagradable y abrumadora se desea evitar por alguna razón inconsciente asociada a una representación intolerable. Tener que adoptar cierta decisión produce sentimientos de rechazo, culpa, enojo, incertidumbre ante lo desconocido. Se manifiesta como temor de asumir demasiada responsabilidad, o porque los proyectos con que se enfrentan les parecen demasiado complejos y por lo tanto se teme al fracaso y al posible descrédito de su propia imagen. La realidad es que es normal incurrir en algunos errores porque la mayoría de los problemas no se avienen a soluciones perfectas.

Los costos de este mecanismo de "defensa" terminan siendo muy altos, ya que probablemente los problemas sin resolución se acumulen ocasionando otras pérdidas además de la de tiempo.

Ello no obstante, es necesario distinguir dos tipos de decisiones: las realmente importantes y las rutinarias.

Decisiones tales como elegir profesión, cambiar de empleo, mudarse de ciudad, asociarse, no deben adoptarse apresuradamente. Es necesario reunir información, analizarla, buscar alternativas y luego decidir.



En cambio, decisiones rutinarias como, por ejemplo, qué marca de lápices debe adquirirse, qué se va a comer o qué película elegir para el fin de semana, deben tomarse rápidamente. No merecen que se invierta demasiado tiempo en ellas. La dilación en estas decisiones resta tiempo útil para actividades realmente importantes.

"Es absurdo dilatar tres semanas una decisión que puede adoptarse en tres segundos pues si, por casualidad, fuera errónea, podrá corregirse prácticamente sobre la marcha sin grandes desembolsos. "Es muy posible que mientras usted se decide por tazas de color azul o marrón, su empresa se haya ido a pique".

El arte de adoptar decisiones consiste en seleccionar entre alternativas. Antes de decidir, averiguar los hechos, no basarse en "opiniones" ni en "suposiciones". Antes de decidir, consultar los objetivos.

### Tiempo de lectura

En esta época es increíble la cantidad de información escrita que llega a nuestras manos: cartas, memorándums, revistas, periódicos, libros. Necesitamos estar informados y actualizados en una gran cantidad de temas. El tiempo dedicado a leer una pieza escrita no lo podemos dedicar a leer otras. Si ocupamos nuestro tiempo en cosas sin importancia, postergamos la lectura de otras que pueden ser fundamentales.

Para aprovechar mejor el tiempo de lectura usted puede:

Reducir la cantidad de material que lee: Esto se puede lograr delegando en los colaboradores buena parte de las comunicaciones más corrientes: cartas, memorándums, revistas técnicas. Ellos seleccionarán el material que puede ser importante. Asimismo, siendo más selectivo con lo que lee. Lea los títulos de los periódicos y el texto sólo cuando se trata de algo que realmente interesa. Es una gran pérdida de tiempo leer todo el periódico sin una selección previa de temas.

Reducir la cantidad de tiempo empleado en la lectura: Los hábitos de lectura están tan arraigados en nosotros mismos, que solemos pensar en ellos como si fueran inalterables. Existen libros y cursos para mejorar las prácticas de lectura. Con entrenamiento adecuado, usted puede aumentar su velocidad de lectura sin alterar la comprensión de los textos.

## Listas de control

En los aviones se utilizan listas de control de todos los indicadores necesarios para un vuelo efectivo y agradable. No es posible confiar en la memoria porque un olvido puede resultar fatal para todos los pasajeros. En la vida cotidiana se realizan actividades complejas en forma reiterada y muchas veces el olvido de un detalle provoca pérdida de tiempo: reuniones de personal con altas remuneraciones demoradas porque falta la tiza o el prolongador de un proyector.

Para evitar estas demoras confeccione o haga confeccionar por su secretaria listas de control de actividades rutinarias: listas de elementos necesarios para las reuniones, de todo lo necesario para presentarse en una licitación, de lo que el cliente debe llevar a su contador para que le prepare la declaración anual del impuesto a las ganancias, de lo que debe colocar en la valija cuando sale de viaje, de lo que debe llevar cuando alquila una casa en vacaciones, de sus gastos mensuales, de las instrucciones comunes a todos los pacientes a quienes se sugiere un régimen para adelgazar. De esta manera no tiene que estar pensando y escribiendo todas las actividades, elementos, indicadores, cada vez que se reitera una situación de rutina, con el peligro de olvidarse de alguna de ellas. Piensa una sola vez y le sirve para siempre.

## Tiempo de espera

Permanente// estamos esperando: que salga el avión, ómnibus o tren, que nos atiendan en una oficina, consultorio o estudio profesional, que nos llegue el turno en un comercio.

En situaciones en que no podemos hacer nada por acelerar el trámite podemos elegir: amargarnos o bien utilizar creativamente ese tiempo. El tiempo de espera de un tren o de un avión y luego el viaje puede representar una excelente oportunidad para

disponer de más tiempo para leer del que habitual// tenemos. Es conveniente tener siempre a mano material de lectura. A falta de él, puede aprovecharse el tiempo de espera revisando objetivos y planes, corrigiéndolos, ampliándolos. Aún en el caso de no tener material de lectura ni otro elemento, es preferible dedicarse a pensar en proyectos, nuevas formas creativas de realizarlos, preparación de entrevistas y reuniones, en lugar de amargarse por tener que esperar.

Si el tren no sale, ésa es una realidad que no puede cambiar. Aproveche la situación haciendo cosas productivas en lugar de aumentar su stress.

Ideas complementarias para lograr un mejor aprovechamiento del tiempo:

- Ponga límites adecuados a los demás y aprenda a decir "no".
- Sea puntual y exija puntualidad, en las reuniones y en el cumpli// de los objetivos.
- Concéntrese en objetivos y resultados más que en actividades y procedimientos.
- Visualice las ideas utilizando gráficos.
- Escriba cartas y memorándums más breves.
- Adopte medidas para filtrar la papelería, los llamados telefónicos y los visitantes.
- Use agenda y acostúmbrese a anotar en ella todo: objetivos, cosas para hacer, proyectos, ideas, síntesis de reuniones, etc.
- Evite o disminuya al mínimo posible las actividades de baja productividad.
- Hágase frecuentemente la pregunta propuesta por Alan Lakein: "¿Cuál es el mejor uso de mi tiempo ahora?"
- No procrastine decisiones ni acciones.

Movimiento Slow

En la 1986, a raíz de la inauguración de un local de McDonald's en la Plaza de España, en Roma, surgió un grupo de gente que se oponía a los preceptos de la comida rápida y que, en su lugar, predicaba "consumir productos de temporada, frescos y locales; recetas transmitidas a través de las generaciones; una agricultura sostenible, cenar despacio con la familia y los amigos...". Carlo Petrini, el italiano fundador de Slow Food, dijo:

Si uno actúa siempre con lentitud, es un estúpido. No es eso lo que proponemos. Ser lento significa que uno controla los ritmos de su vida y decide qué celeridad conviene en un determinado contexto. Si hoy quiero ir rápido, voy rápido; si mañana quiero ir lentamente, voy lentamente. Luchamos por el derecho a establecer nuestros propios tiempos.

Slow Food plantea tomarse un tiempo para cocinar, utilizar productos locales, producidos en granjas orgánicas, sin pesticidas. También busca rescatar algunas especies que, en pos de la estandarización, fueron dejadas de lado por las grandes multinacionales. Podría resumirse el concepto de Slow Food en una combinación de alimentación saludable, ecología y negocios. Es la materialización de la segunda parte de la conocida frase "Piensa global, actúa local".

Actual//, el Movimiento Slow abarca mucho más que un llamado a la alimentación sana. Existen ciudades enteras que buscan convertirse en refugios de la alta velocidad y el frenesí del mundo moderno.

Dichas ciudades adhieren a lo que dio en llamarse Cittaslow o Slow Cities. No se trata sola// de velocidad, se trata de calidad de vida. Reducir la contaminación auditiva, mantener el aspecto de las fachadas de las casas, prohibir el acceso vehicular a ciertas áreas de la ciudad, etc.

Existen muchos otros aspectos que se benefician de hacer las cosas lenta//: la salud física y mental, el sexo, el trabajo, el ocio, la educación de los hijos y un sinnúmero de etcéteras.

El Movimiento Slow dio origen a una nueva forma de concebir la administración del tiempo. En Francia, por ejemplo, se estableció en 1998 una ley que fija la semana laboral en 35 Hs. manteniendo el salario percibido por el trabajador. Si bien dicha ley es muy

debatida, y también combatida, acusándola de causar una baja en la productividad del país, Francia tiene una de las jornadas laborales más cortas de todo el mundo industrializado (aunque algunas empresas alemanas tienen una semana de 28,8 Hs. de trabajo).

## CONCLUSIÓN

Alan Lakein dijo que el tiempo es vida y que controlar el tiempo es controlar la vida. El que es dueño de su tiempo, es dueño de su vida. Si después de leer lo anterior, piensa que debe efectuar cambios en su organización personal y laboral tendientes a un mejor aprovecha// del tiempo, no crea que una rutina de años puede cambiarse en un día.

Lo importante es sentir la necesidad del cambio. "Hoy es el primer día del resto de mi vida". Si usted quiere que el resto de su vida sea más interesante y productivo, debe comenzar "ya". Hoy mismo fije sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Adopte otras medidas concretas para optimizar el uso de su tiempo. Si logra una tendencia hacia un mejor aprovecha// del tiempo, pronto comprobara el progreso.

Si usted tiene bajo su responsabilidad la dirección de otras personas, recuerde que educar a la gente en los nuevos métodos y hábitos de trabajo, requiere paciencia. Pero con el tiempo, ese esfuerzo se verá premiado con resultados multiplicados a través de la acción de sus colaboradores. Administre mejor su tiempo y paralela// vaya instruyendo a su gente sobre las nuevas ideas. No hay que creer que con decirlo una vez, basta. Es necesario decir, controlar, repetir. El esfuerzo valdrá la pena tanto para el directivo como para su equipo. El resultado será trabajar con menor presión y con mayor productividad y satisfacción laboral.