

LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO

ALVARO RAMIREZ REYES.
PROFESOR ASISTENTE.
DEPARTAMENTO DE INFORMACION Y SISTEMAS.
UNIVERSIDAD DEL VALLE - COLOMBIA.

RESUMEN

Este artículo plantea una metodología de fácil utilización para la optimización del uso del tiempo, válida en los dos contextos fundamentales de la vida del cualquier persona:

- el laboral
- el personal

INTRODUCCION

Para todos es aceptable que los resultados que alcanzamos en el desarrollo de nuestras actividades están en buena medida en función de los recursos que disponemos:

- Si no hay suficiente dinero, no será posible implementar una decisión más que en forma parcial.
- Si no contamos con los equipos, materiales, instalaciones e información adecuada, no será posible ejecutar lo planificado en los términos concebidos.
- Si no hay suficiente personal, no será posible llevar a feliz culminación un proyecto.

Desde el punto de vista teórico, así como también práctico (aún cuando ello no fuera económico), no obstante, siempre contaríamos con la alternativa de conseguir los recursos adicionales que estuvieran faltando: dinero, equipos, información, personal, etc.

Hay un recurso, sin embargo, para el que, independientemente de las gestiones que adelantemos, no sería posible conseguir cantidades adicionales: estoy hablando del recurso "tiempo".

Todos tenemos a nuestra disposición la misma cantidad de tiempo: 24 horas diarias.

El tiempo, de otra parte, no lo podemos acumular, almacenar como si se tratara de otro recurso cualquiera, para utilizarlo mas adelante cuando necesitemos de mayor cantidad de tiempo; si nó lo utilizamos en su

debido momento simplemente se consume, se esfuma, se desperdicia.

Tampoco es posible transferirlo, obsequiarlo a otra persona, puesto que cada cual es dueño de su propio tiempo.

Nadie tiene el tiempo suficiente pero paradójicamente todos tenemos el tiempo total disponible, lo único posible, pues, es gastarlo de la mejor forma posible, dosificarlo, administrarlo. El tiempo es, por así decirlo, el recurso más escaso.

La administración del tiempo se basa en los mismos principios de la administración de cualquier otro recurso e implica la aplicación de los mismos pasos metodológicos: evaluar, planear, organizar, ejecutar, controlar, evaluar.....

EVALUAR

La evaluación es un juicio de valor que resulta del proceso de confrontación entre los resultados alcanzados y los resultados esperados o previstos.

Por tanto, una evaluación acerca de la forma como estamos gastando, utilizando nuestro tiempo, solo será posible en función de una metas, en función de unos objetivos.

En el plano de lo personal tendríamos que interrogarnos acerca de nuestras metas en la vida, preguntarnos cómo nos gustaríaa pasar los próximos 5 años, por ejemplo, o cómo nos gustaría vivir si superamos que vamos a morir dentro de seis meses a partir de hoy....

En el plano de lo laboral tendríamos que empezar por investigar, hasta esclarecer plenamente, cuáles serían los resultados esperados por la organización, por la empresa, de mi trabajo en particular.

En este punto hay más complejidad de la que podríamos imaginar. Veamos porqué.

Si encontramos formalmente definidas las funciones de nuestro cargo por parte de la empresa, no en pocas ocasiones comprobamos que las actividades que desarrollamos contribuyen en muy bajo porcentaje a la concreción de dichas funciones. La pregunta, en este caso, sería: Qué funciones estoy desempeñando de acuerdo a las actividades que estoy realizando?

Identificado esto, el siguiente paso consiste en el cuestionamiento de la función básica:

Es ésta la "contribución" que yo debería dar a la organización o no?

La respuesta a esta última pregunta pone en juego, por un lado, mi conjunto de valores, lo que yo pienso debería ser mi contribución, y, por otro lado, la cultura propia de la organización, lo que ésta piensa que debe ser mi contribución.

Hay un principio administrativo universalmente válido y de gran utilidad en la definición de lo que debe ser mi contribución, mi función básica, mi área clave de resultados: el principio de la "concentración", y debemos aplicarlo concentrándonos más en la oportunidad que en el problema, más en el futuro que en el pasado, más en lo importante que en lo urgente....

Pero hagamos un alto en este momento, retomemos algo de lo dicho anteriormente y analicémoslo con cierto grado de detalle. Estamos interesados en evaluar la forma como utilizamos nuestro tiempo; para ello debemos identificar y listar las actividades que actualmente desarrollamos. Nuevamente, aquí también hay mas dificultades de las que podríamos imaginar.

Basta solo hacer un pequeño experimento para comprobarlo. Expliquemos en este momento en qué actividades empleamos nuestro tiempo.

A continuación, registremos durante varias semanas, realmente, actividades efectuadas y tiempo consumido, en el mismo momento en que los hechos ocurren, no confiemos en nuestra memoria haciendo apreciaciones para varias actividades sobre el tiempo consumido en ellas. Observaremos que jamás concuerdan la idea de cómo, según nosotros, empleamos el tiempo y la utilización real de éste. Las actividades que nosotros pensamos estamos realizando, no son, en buena medida, las que realmente realizamos; el tiempo que creemos gastar por actividad, mucho menos concuerda con lo real.

Y es en relación con este experimento que podemos distinguir entre "efectividad" y "eficiencia".

La efectividad tiene que ver más con el fin último de la

acción, con la contribución esperada, con los resultados deseados. Somos mas efectivos cuanto mas nos acercamos al fin último de la acción.

La eficiencia tiene que ver más, por su parte con los medios que utilizamos, que con las actividades que realizamos.

Podemos ser efectivos sin ser eficientes y viceversa. Lo ideal es ser efectivos con máxima eficiencia.

Podemos efectuar con lujo de detalles todas las actividades que emprendemos en nuestra vida (máxima eficiencia) pero nunca alcanzar meta alguna de significancia para nosotros (poca efectividad). La explicación puede ser que no estamos utilizando nuestro tiempo en las actividades que sí nos llevarían a estas metas.

Por el contrario, podemos ser poco eficientes en las actividades que emprendemos, pero alcanzar las metas propuestas. La explicación está en que si utilizamos nuestro tiempo en actividades adecuadas, apropiadas.

Resumiendo, en la evaluación que estamos interesados se precisa de un "diagnóstico" del uso de nuestro tiempo; este diagnóstico implica un "registro" de lo actualmente vigente para un período de tiempo adecuado: una semana, un mes.

El análisis de los datos registrados podría efectuarse según la frecuencia de ocurrencia, tiempo consumido y grado de contribución a los resultados esperados.

PLANEAR

Como consecuencia de lo anterior deberá replantearse el conjunto de actividades por nosotros efectuadas, orientándonos según preguntas de las siguiente naturaleza:

1. Qué cosas de las que estoy haciendo no debería seguir haciendo yo ni nadie más, puesto que no tienen importancia o contribuyen muy poco al logro de la función básica de mi cargo?
2. Qué debería seguir haciéndose, pero no por mí sino por otros, ya sea delegándolo, en cuyo caso sigue siendo el responsable del resultado, o transfiriéndolo, en cuyo caso cesa mi responsabilidad al respecto.
3. Qué debería hacer yo y no estoy haciéndolo en la actualidad?
4. Qué contribución aguardan de mí mis superiores, mis colegas, mis subordinados, para poder hacer a la vez la suya?

Vale la pena que le dediquemos en este momento

algunos minutos a la consideración de otro principio administrativo que específicamente nos es de gran utilidad en la planificación del uso de nuestro tiempo: se trata del "Principio de Pareto".

Fué precisamente Vilfredo Pareto, economista del Siglo XIX quién descubrió lo que ahora conocemos como el principio que lleva su nombre:

"Si hacemos una lista con todas las causas que contribuyen en la obtención o aparición de cualquier efecto que nos interese analizar, ordenándolas de mayor a menor según la magnitud de la contribución de cada una, encontraremos que la importancia relativa de las primeras es tan grande en comparación con las últimas que aproximadamente el 20% de ellas son responsables del 80% del efecto total y el 80% restante de causas son responsables solamente del 20% restante del efecto".

Gráficamente podríamos representar esto de la siguiente forma : (Ver gráfico No. 1)

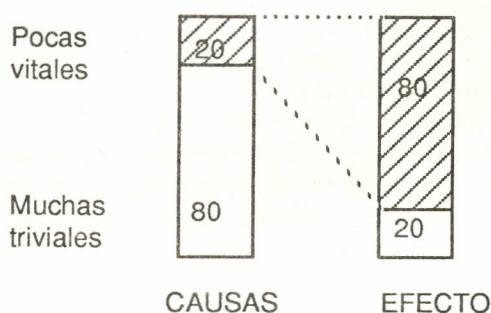


Gráfico No. 1

La aplicación del Principio de Pareto al caso de nuestro trabajo implicaría previamente la identificación del conjunto de actividades (no necesariamente desplegadas por nosotros en la actualidad) que responden en un 80% con el cumplimiento de los resultados que se esperan de nosotros, o con nuestra contribución o función básica. Este conjunto de actividades se conoce como el "área clave de resultados" y en lo posible deberíamos clasificarlas de mayor a menor según el porcentaje de su contribución a nuestra función básica: (Ver cuadro No.1)

Según el gráfico 2, las actividades A y algunas de las que hemos llamado B conformarían nuestra área clave de resultados; prácticamente 4 de las 20 actividades consideradas están siendo las responsables de nuestros resultados, es este ejemplo.

Esto lo vemos mas fácilmente en el siguiente esquema: (Ver gráfica No. 3)

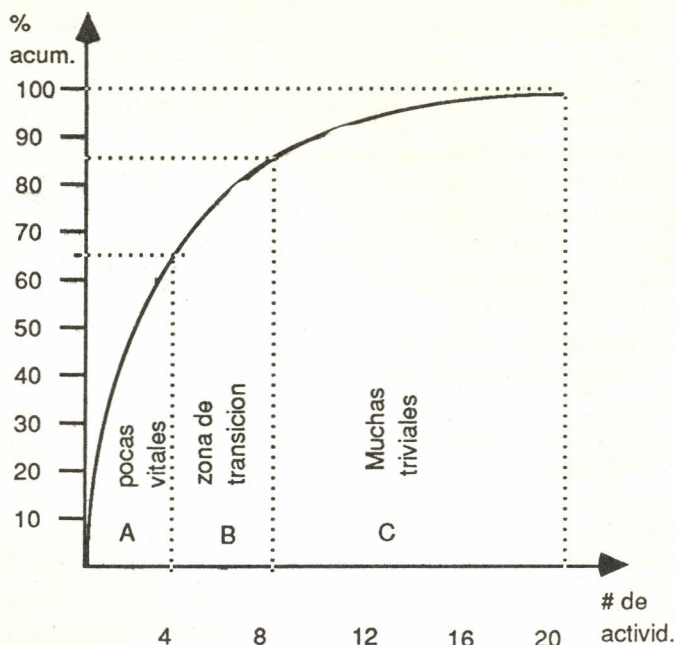


Gráfico No. 2

En la administración del tiempo lo ideal sería actuar según el siguiente esquema: (ver gráfico No.4)

De investigaciones efectuadas se ha encontrado que en promedio las personas dedican un 5% de su tiempo a actividades propias de su área clave de resultados. Obviamente, con este bajo porcentaje difícilmente podremos mostrar resultados de alguna significancia.

Ante la serie de dificultades que se suelen presentar al tratar de mejorar este porcentaje, la aplicación del "Principio de la Consolidación del Tiempo" puede llevarnos, en un breve plazo, a niveles como mínimo de un 20%, con lo cual ya es posible mejorar sustancialmente nuestra "efectividad" en el trabajo.

El principio de la consolidación del tiempo considera que para la realización de las actividades del área clave de resultados necesitamos disponer del suficiente

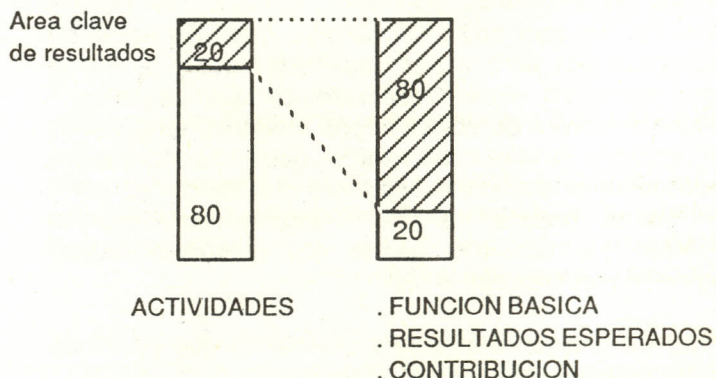


Gráfico No. 3

CUADRO No. 1

Actividad	Descripcion	% de contribucion	% acumulado
1	---	27.0	27.0
2	---	15.7	42.7
3	---	11.8	54.5
4	---	9.7	64.2
5	---	8.0	72.2
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
8	---	1.9	85.0
9	---	1.7	86.7
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
.	---	0.05	.
20			100.0

tiempo concentrado, y a sea por día, por mes ó por año.

Científicamente se ha demostrado que el ser humano llega a su máximo rendimiento solamente después de estar concentrado por un lapso de tiempo variable, según las características de cada persona en particular, en una sola actividad.

tación de lo planificado. Por ejemplo, la organización implica que adecuemos nuestro comportamiento a las nuevas exigencias, teniendo el coraje suficiente que ello requiere, aclarando con jefes, colegas, subordinados, según sea el caso, actividades que debemos delegar, transferir y/o asumir.

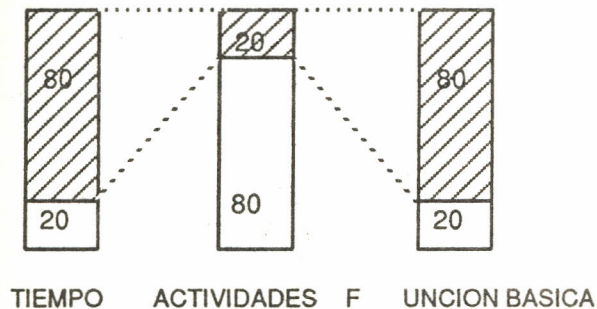


Gráfico No. 4

El gráfico No.5 nos ilustra este comportamiento.

Una llamada telefónica, un visitante inesperado puede interrumpir el proceso ya iniciado para llegar a la máxima eficiencia y tener que recomenzar nuevamente todo el proceso una vez pase la interferencia.

ALGO MAS.....

Los restantes pasos metodológicos (organizar, ejecutar, controlar) tienen que ver con la implemen-

CONCLUSIONES

1. En la administración del tiempo es necesario empezar por un diagnóstico del empleo actual del tiempo.
2. No debemos confiar solo en nuestra memoria para identificar las actividades que nos ocupan cotidianamente, ni mucho menos para cuantificar el tiempo que éstas nos consumen.
3. El concepto de "área clave de resultados" es el punto fundamental en una nueva planificación del uso de nuestro tiempo. El conlleva a la definición de actividades que debemos eliminar, transferir y/o adicionar.
4. Tres principios administrativos son esenciales para la optimización del uso de nuestro tiempo:

El principio de la concentración, en cuanto nos orienta para la determinación de nuestra área clave de resultados.

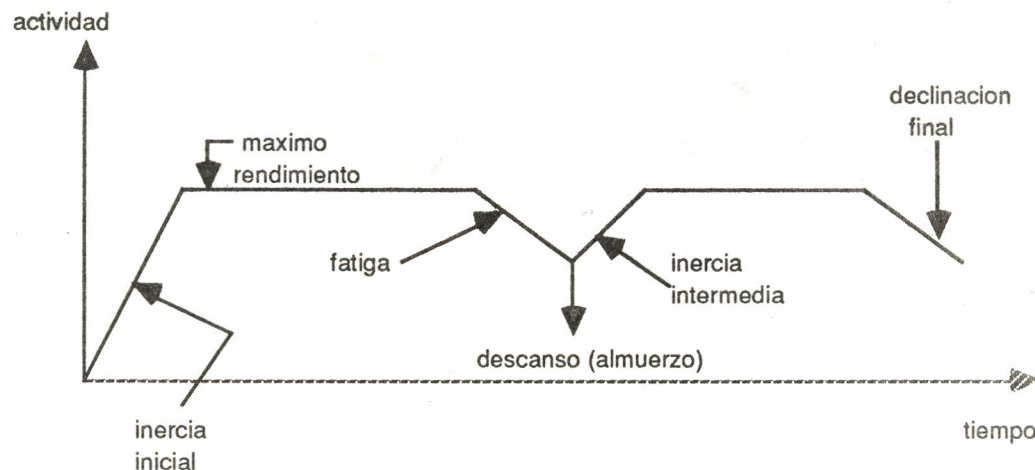


Gráfico No. 5

El principio de la consolidación del tiempo, en cuanto nos dá pautas para la administración de la rutina diaria de trabajo, y

El principio de Pareto, en cuanto nos permite definir una metodología para la administración eficaz y eficiente de nuestro tiempo, en el mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

1. Seminario sobre la Administración del Tiempo ofrecido a las directivas de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle, por el doctor Alberto Merlano, Cali, 1983.
2. González Hernández, Agapito. *El Principio de Pareto*. Trabajo presentado en el I Congreso Latinoamericano y III Nacional de Control de Calidad. Ciudad de México, 1975.