

“EL TIEMPO Y SU ADMINISTRACION EFECTIVA”

Licda. Flory Fernández ()*

RESUMEN

En el presente artículo se realiza un análisis del tiempo en términos de su concepción como recurso fundamental de las labores administrativas, al cual afectan tanto las actitudes personales que se tengan ante él, como los horizontes presentes o futuros con que se maneje.

La diagnosis del tiempo laboral es un deber ineludible para los administradores eficientes y para ello se recomiendan una serie de diversas sugerencias tendientes a promover una administración efectiva del mismo, ya que si bien el tiempo no se puede controlar, su uso sí.

Entre las principales conclusiones obtenidas se encuentra el hecho de que el control del tiempo laboral es más el fruto de una actitud personal, antes que una disposición institucional; pero que todos debemos aprender a respetar el tiempo de las personas con las que trabajamos, en aras de una eficiencia colectiva.

INTRODUCCION

El tiempo y su análisis desde el punto de vista de la administración de las empresas no es tema nuevo; sin embargo, su importancia aún no ha calado profundamente, en la lista de prioridades de las personas, que pasan gran parte de su vida preocupadas por el uso que hacen de él.

Con el propósito de aportar ideas para el manejo eficiente del recurso “tiempo”, se plantean en este trabajo una serie de inquietudes, tendientes a destacar la importancia que reviste el tema, si se quiere lograr un mejor aprovechamiento del mismo, tanto en la vida personal como en la vida laboral.

Para ello se comienza con un análisis conceptual del tiempo como recurso, donde se hace un recuento de los puntos de vista con que ha sido analizado tanto por grandes pensadores como por la gente común y corriente. Se comentan

(*) Licenciada en Administración de Negocios y Antropología. Profesora Asociada. Escuela Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica.

especialmente los aportes realizados por Peter Drucker, como un pionero para su análisis dentro del campo administrativo.

Seguidamente se pasa a investigar las actitudes personales ante el tiempo, dentro de un grupo de cincuenta personas formadas en la ciencia administrativa; junto con una reseña de los estilos organizacionales que la psicología ha identificado en relación con el uso del tiempo.

A continuación se comentan los diferentes horizontes temporales en la administración del tiempo, según la persona se encuentre ubicada en contextos culturales distintos, como son el de las culturas oriental y occidental. Al igual que el manejo que los administradores hacen de él.

Los aspectos mencionados se complementan con una descripción de las diversas maneras sugeridas por cinco investigadores, para la administración efectiva del tiempo; las cuales contienen consejos prácticos tanto para la vida personal como para la vida laboral.

Por último se presenta un análisis específico de la utilización del tiempo en el trabajo, con recomendaciones para el manejo de los quitatiempos, el trabajo en grupo, la identificación de metas, el establecimiento de prioridades y un plan de acción para el control del tiempo.

1. Análisis conceptual del tiempo como recurso

En el intento de comprenderse a sí mismo, al mundo que lo rodea y al origen de ambos, el hombre ha creado mitos cosmogónicos donde el tiempo, representado por Cronos/Saturno, juega un papel transcendental con la guadaña, que simboliza la muerte y la necesaria evolución de las cosas, por el hambre devoradora de la vida.

La mitología griega y romana ha asignado al tiempo el papel de dirigir y regular el orden de la naturaleza, para lo cual insaciablemente devora todo, sin ninguna piedad, sin apegarse al pasado, construyendo constantemente el futuro y siendo vencido solamente por la memoria, en un inútil esfuerzo por preservar el pasado en forma de recuerdos.

A lo largo de la historia el tiempo ha sido analizado desde diferentes puntos de vista:

- para Aristóteles: es la base del devenir de la naturaleza

- para San Agustín: es la realidad interna donde se despliega el alma, en correspondencia finita al Dios infinito
- para Newton: es el marco absoluto donde los fenómenos se suceden
- para Leibniz: es la relación de la sucesión de los fenómenos
- para Kant: es la forma a priori que toma la sensibilidad interna
- para Einstein: es la contraparte del espacio.

Desde el punto de vista de la sabiduría popular se han acuñado distintas frases sobre el tiempo, que revelan las distintas maneras de percibirlo:

- dar tiempo: no apurar las cosas o a las personas
- dar tiempo al tiempo: esperar la ocasión para algo
- dejar algo al tiempo: preocuparse de algo, esperando que se resuelva al cambiar las circunstancias
- ganar tiempo: lograr que el tiempo transcurrido afecte favorablemente ciertos intereses
- hacer tiempo: entretenerse mientras llega el momento de hacer algo
- matar el tiempo: dedicarse a algo, de modo que el tiempo se pase más rápido
- pasar el tiempo: distraerse realizando cosas de poca importancia
- perder el tiempo: dejarlo transcurrir sin hacer algo útil
- tiempo muerto: cuando no sucede nada, mientras sucede algo que sigue a continuación
- tiempo perdido: el que transcurre sin avanzar hacia lo que se persigue
- tomarse tiempo: no hacer algo ahora, sino dejarlo para después
- y si no, al tiempo: esperar que los acontecimientos futuros confirmen algo.

Frases que reflejan de una u otra manera que para los seres humanos el tiempo es un recurso limitado y que “en todo caso se impone el hecho de que ni siquiera el hombre más libre dispone del todo de su tiempo, que siempre tiene más o menos medido, aunque sólo sea por las necesidades vitales y los determinantes que caracterizan la naturaleza misma del tiempo” (Leif 1992:17).

Además de ello como ser social que es, el ser humano se desenvuelve en conjunto con otras personas, las cuales nos imponen limitaciones en el uso de nuestro tiempo, que de esa manera debe repartirse en un tiempo para nosotros y un tiempo fuera de nosotros.

Lo anterior por cuanto los seres humanos nos hemos organizado para vivir en sociedad y esa sociedad nos produce, lo querramos o no, una organización social del tiempo, el cual debe ser repartido entre nuestra vida privada y nuestra

vida en relación con los otros.

Esta última parte de nuestra vida está íntimamente relacionada con el aspecto laboral, dado que en las sociedades modernas el trabajo es un deber casi obligatorio, si se quiere funcionar adecuadamente dentro de las mismas y así lograr satisfacer nuestras necesidades vitales y de cualquier otra naturaleza superior.

De ese modo “la jornada cotidiana de trabajo generalmente se define en relación con las necesidades de la producción y de la competencia, así como por la consideración de las posibilidades físicas, de los recursos afectivos y de las capacidades intelectuales del trabajador” (Leif 1992: 27).

Esa jornada de trabajo está condicionada por factores políticos, económicos, tecnológicos, sociales y administrativos, que de diferentes maneras limitan y ordenan el uso del tiempo; obligando a las personas involucradas, independientemente del nivel jerárquico que ocupen al interior de la estructura organizativa, a hacer el uso más racional posible del mismo.

Dentro del campo administrativo Peter Drucker ha sido uno de los primeros tratadistas en analizar el tiempo como otro de los recursos de la empresa y la administración del mismo como un talento especial que debe poseer cualquier ejecutivo, que desee desarrollar efectivamente su labor.

Drucker analiza el tiempo en términos de conceptualizarlo como un recurso singular, el cual no puede ser alquilado, arrendado, obtenido o comprado, con provisión inelástica, sin precio, sin capacidad de almacenamiento, perecedero, escaso, irremplazable y presente en cualquier situación.

Para él, el ejecutivo eficaz es aquel que “no comienza a actuar, antes de verificar su tiempo y no planifica antes de aclarar el sentido real de éste. Luego intenta manejarlo y elimina toda demanda improductiva de su tiempo. Por último, consolida su tiempo discrecional mediante la más grande cadena posible de unidades consecutivas” (Drucker 1990:34).

Ese proceso constituye la base para un ejecutivo eficiente y consta de tres etapas:

1. Diagnóstico del tiempo: consiste en llevar un registro del uso real del tiempo; identificando las actividades no productivas que deben ser eliminadas, transfiriendo a otros las que pueden ser delegadas y no haciendo aquellas que quitan el tiempo a otras personas

2. Identificación de las causas de pérdida de tiempo: crisis por la carencia de un sistema o previsión; exceso de personal; reuniones numerosas por la mala organización e información deficiente o errónea.

3. Consolidación del tiempo discrecional: contar con el tiempo libre para llevar a cabo las tareas fundamentales, manteniéndolo bajo su control en una forma continua.

A raíz de este aporte inicial, se despierta una creciente conciencia administrativa acerca de la importancia del tiempo como recurso, el cual pasa a convertirse en objeto de estudio de otros tratadistas administrativos, quienes lo enfocan desde diferentes posiciones, todas tendientes a lograr un uso racional del mismo, por parte de las personas que trabajan juntas en una actividad organizada.

Tal es el caso de James Mc Cay: El manejo del tiempo; Jack Ferner: Administración del tiempo como recurso; Robert Rutherford:

Aprovechamiento del tiempo; Ross Webber: Una guía para la administración del tiempo y Sunny Schlenger/Roberta Roesch: Cómo organizar productivamente su tiempo y su lugar de trabajo.

2. Actitudes personales ante el tiempo

El uso personal del tiempo también se ve afectado por la personalidad de cada uno, la cual se manifiesta en diferentes estilos organizacionales, que satisfacen diferentes necesidades personales, corresponden a maneras características de actuar y devienen de la naturaleza propia de cada cual.

Desde el punto de vista de la psicología se han identificado cinco estilos organizacionales en relación con el uso personal del tiempo: el saltón, el ultra perfeccionista, el alérgico a los detalles, el indeciso y el desidioso.

Al saltón “le gusta tener muchos asuntos entre manos y trabajar en varias tareas simultáneamente, pero constantemente salta de una cosa a otra y nunca termina ninguna” (Schlenger y Roesch 1992: 4).

Las razones para actuar de ese modo obedecen al hecho de que se distrae con facilidad, le gusta la variedad y el cambio de ritmo, prefiere la satisfacción inmediata y le agrada sentir que está ocupado.

Ese estilo se presenta cuando la persona está aburrída, se siente frustrada,

se encuentra angustiada o acepta muchas interrupciones no necesarias, ya sean llamadas telefónicas o visitas no programadas.

El ultra perfeccionista “cree que todo lo puede hacer, pero se complica tanto tratando de hacerlo todo bien, que no puede terminar a tiempo los proyectos. Aun cuando completa una tarea, no está contento con los resultados” (Schlenger y Roesch 1992: 4).

Sus razones para actuar como lo hace son de que no distingue entre normas altas y expectativas sobrehumanas, pretende dar satisfacción a alguien de su pasado y se cree capaz no sólo de hacer todo por sí mismo, sino de hacerlo bien.

Ese estilo se muestra cuando la persona evita las tareas importantes porque no confía en el resultado que va a obtener y se pierde en una multitud de detalles insignificantes, dejando de lado el objetivo principal.

Por su parte el alérgico a los detalles “prefiere formular planes a llevarlos a la práctica; de modo que una vez que comienza un proyecto, se muestra flojo en su seguimiento” (Schlenger y Roesch 1992: 5).

Actúan de esa manera porque les gusta hacerse cargo del problema global, no tienen paciencia par dar el seguimiento necesario, prefieren el movimiento rápido y no les gustan las labores rutinarias.

Las circunstancias favorables para que se presente este estilo suceden cuando la persona es responsable de muchos aspectos de su trabajo y tiene que abarcar mucho campo en muy poco tiempo.

En el caso del indeciso se caracteriza por la razón de que “todo lo deja al azar porque no es capaz de tomar decisiones y le preocupa que pueda equivocarse” (Schlenger y Roesch 1992: 5).

Se comportan así aquellas personas que en verdad no saben lo que quieren, les da miedo que su elección sea incorrecta, no tienen idea de cómo empezar a actuar y sienten temor por lo desconocido.

Dicho estilo se ve favorecido de manifestarse cuando la persona no tiene confianza de disponer de toda la información necesaria o cuenta con muchas opciones para seleccionar alguna.

Por último, el desidioso es aquel que “todo lo deja para última hora, como si

gozara con la angustia, y por lo general necesita presión de fuera para terminar una tarea “ (Schlenger y Roesch 1992: 5).

En el caso del desidioso actúa así porque no sabe como calcular el tiempo, la tensión se convierte en una estímulo y cree que es necesaria para poder llevar a cabo lo que se propone.

Cualquiera que sea el estilo de cada uno, lo importante es recordar que está basado en hábitos naturales, susceptibles de ser modificados si las circunstancias así lo exigen, en aras de mantenerse organizado adecuadamente, de modo que se logre tener un desarrollo de la vida satisfactorio, tanto en el plano personal como en el plano laboral.

Al igual que ocurre con cualquier otro concepto, el tiempo no posee el mismo significado para todas las personas; por ejemplo, es necesario distinguir el tiempo objetivo del tiempo subjetivo, donde el primero es aquel medido por los relojes a intervalos isócronos, mientras que el segundo se refiere a la vivencia personal del tiempo, al valor vital que cada uno le concede al tiempo que le toca vivir.

La imagen que se posee del tiempo está en función de muchas variables, especialmente del lugar del que se proceda y de la cultura que predomine en él, al igual que de las condiciones históricas de tiempo y de espacio que le corresponda vivir a cada uno; todo lo cual va a influenciar conjuntamente sobre la actitud que se posea ante el mismo.

Para el campo administrativo, la actitud que las personas posean ante el tiempo reviste particular importancia en aras de que su uso diferente puede tener consecuencias, tanto favorables como desfavorables, sobre el desarrollo a largo plazo de cualquier empresa.

Con el propósito de conocer la relación existente entre la actitud ante el tiempo y el manejo del mismo, se procede a pasar un breve cuestionario (Anexo No. 1) entre un grupo de cincuenta personas, dedicadas profesionalmente a labores en el campo administrativo.

La primera parte del mismo pretende identificar las perspectivas que tienen ante el tiempo dichas personas y si esas perspectivas tienen algo que ver con el manejo eficiente o deficiente del tiempo.

En relación con la noción del tiempo el 70% de ellas señala la imagen del

mismo como un jinete a galope, describiéndolo en términos de “activo” un 66% y “tenso” un 10%; lo cual concuerda, pues ambas reflejan una percepción del tiempo en función de movimiento y dirección.

Con respecto a los sucesos acaecidos en años anteriores, para la mayoría de los cincuenta casos se observa que casi todas las personas tienden a subestimar el tiempo transcurrido, recordando como cercanos sucesos que no son tan recientes.

Únicamente una de las cincuenta personas entrevistadas acertó completamente todas las fechas solicitadas, lo cual coincide con su actitud ante el tiempo, ya que es una de las pocas que escoge la imagen del tiempo como un océano silencioso y calmado, describiéndolo en términos de “profundo”.

Más de la mitad de las personas anda con su reloj adelantado de uno a trece minutos, lo que evidencia una especie de auto-engaño tendiente a crear la ilusión de tener más tiempo disponible y sacarle provecho. Solamente el 10% de los entrevistados anda con su reloj igual a la hora oficial y son aquellos mismos que tienen una noción del tiempo como un océano silencioso y calmado.

Los resultados de la estimación de la duración de la prueba no son concluyentes pues la mitad subestima su duración, mientras que un 40% la sobrestima y apenas un 10% acierta en la misma.

La parte del manejo del tiempo revela que el 56% de las personas manejan su tiempo en forma bastante eficiente, un 38% lo hacen deficientemente y apenas un 6% necesita reestructurarlo por completo.

Si se relacionan estos resultados con la primera parte, se encuentra que aquellos que manejan su tiempo eficientemente, tienden a considerarlo como un jinete a galope y a relacionarlo con la palabra activo.

3. Horizontes temporales en la administración del tiempo

De igual manera, la imagen del tiempo como algo circular que se repite indefinidamente y puede ser medido a través de fenómenos naturales como el movimiento del sol o las fases de la luna, “constituye una medida de conjunto (donde) los minutos no tienen significado alguno. Si el presente se desperdicia, dará la vuelta entera. El día de hoy retornará mañana, porque el tiempo y la vida entrañan una repetición inacabable” (Webber 1985: 6).

En contraposición, el tiempo también puede imaginarse como una línea

recta, desplazada infinitamente desde el pasado hacia el futuro y puede ser medido por medio de sistemas mecánicos o electrónicos, con los cuales "el ayer se fue para siempre, el día de hoy durará tan solo un instante, el mañana depende de lo que se haga hoy. (...) En esta forma se eliminan los espacios y se hace referencia al tiempo y a su medida en forma de puntos precisos" (Webber 1985: 6).

Estas diferentes imágenes del tiempo conducen a diferentes modos filosóficos de ver la vida, ya que de acuerdo con la primera la vida se concibe serenamente y sin ansias; mientras que con la segunda se concibe plena de ruidos y movimientos, producidos al avalar las exigencias del tiempo.

Las imágenes que se posean sobre el tiempo, comentadas previamente, tienen influencia en el modo de enfocar el asunto de la administración del tiempo, ya que una imagen circular del mismo conduce a una preferencia por el futuro, mientras que una imagen lineal lo hace hacia una inclinación por el presente.

Dentro de la cultura oriental se presenta un ambiente adecuado para que las personas, al tener una imagen circular sobre el tiempo, tiendan, en términos generales, a ser pacientes y a mirar el futuro, como algo que está fuera de la influencia del momento actual y que será alcanzado con base en el desarrollo de los esfuerzos presentes.

Por el contrario, la cultura occidental cuenta con un ambiente donde prevalece una imagen lineal del tiempo que induce a actuar inmediatamente y a esperar resultados rápidamente, pues el futuro se concibe como algo que está próximo a suceder y sobre el cual no se debe pensar mucho, pues es prácticamente previsible.

Esas diferentes maneras de conceptualizar el tiempo y de enfrentar su administración conduce a diferentes ambientes organizacionales. Por ejemplo, en el siguiente cuadro se presenta una comparación entre las organizaciones japonesas y las organizaciones norteamericanas, en lo que se refiere a siete aspectos de la vida empresarial:

<u>Aspectos</u>	<u>Japón</u>	<u>U.S.A.</u>
1. Empleo	De por vida	A corto plazo
2. Proceso de evaluación y programación	Lento	Rápido
3. Carreras	No especiali-	Especializadas
4. Mecanismos de control	Implicitos	Explícitos

5. Proceso de toma de decisiones.	Colectivo	Individual
6. Responsabilidad	Colectiva	Individual
7. Interés	Holista	Segmentado

Fuente: Ouchi S.F.: 71

En el ambiente organizacional predominante en el Occidente, se le concede muchísima importancia al presente, tiempo en el cual se deben llevar a cabo las actividades inmediatas, ya que con base en esa ejecutoria es que se va a medir la efectividad empresarial.

En aras de ese desenvolvimiento “cortoplacista” los administradores se ven obligados a rendir al máximo su tiempo laboral, que puede diferenciarse en dos tipos particulares:

1. tiempo respuesta: hace referencia al tiempo que se consume dándoles respuesta a los sucesos y las personas que se presentan con sus solicitudes, exigencias y problemas.

2. tiempo discrecional: el tiempo que puede ser controlado por el individuo, llamado también tiempo controlable, tiempo auto impuesto, tiempo disponible” (Webber 1985: 56).

El problema para los administradores es que ese tiempo discrecional les llega de manera fragmentada, lo que les dificulta su utilización adecuada, en aras de lo cual deben utilizar diversas estrategias como: aislarse temporalmente de las exigencias de los demás o retirarse físicamente del lugar habitual de trabajo, para obtener trozos de tiempo y dedicarlos a los asuntos discrecionales.

Además, en la medida de lo posible, ese tiempo debe ser ubicado en aquellas horas de la mañana, de la tarde o de la noche, cuando las capacidades físicas, emocionales e intelectuales están en su punto óptimo, y la persona puede concentrarse adecuadamente, desarrollando su creatividad al máximo posible.

Es en ese orden de ideas que cobra sentido “el mensaje central de la mayoría de los consejos sobre la administración del tiempo, de que debe separarse el tiempo controlable del no controlable, para así consolidar las actividades discrecionales dentro del tiempo controlable” (Webber 1985: 57).

Es así como, el administrador efectivo va consolidando el largo plazo, mediante sus actividades en el corto plazo, pues de esta manera consigue desarrollar

sus actividades estratégicas, a la vez que da respuesta a las actividades inmediatas.

Para esa consolidación es sumamente importante que el administrador aprenda a desprenderse del pasado, evitando al máximo la resistencia al cambio y el apego a las políticas y a los procedimientos establecidos, los cuales pueden convertirse en límites para su iniciativa, obstaculizando su crecimiento en el largo plazo.

En ese sentido, es obligatorio aprender a delegar y hacerlo adecuadamente, de modo que los subordinados se conviertan en fuente de un mejor aprovechamiento del tiempo discrecional por parte del administrador y no en motivos de despilfarro de tiempo, al tener que supervisar una delegación deficiente.

Con el paso de los años, los administradores también van cambiando sus actitudes hacia su desarrollo como tales, pasando de un enfoque centrado en el corto plazo a otro orientado al largo plazo; donde se le concede más importancia a la eficacia que a la eficiencia porque ya se sabe lo que se quiere y se está en posesión de fuertes valores personales y organizacionales, más importantes que el logro a corto plazo y que no les permite ser absorbidos por los acontecimientos actuales.

4. Sugerencias para una administración efectiva del tiempo

Dada la naturaleza sui generis del tiempo como recurso, su administración efectiva se vuelve factor clave en el éxito de las personas, tanto en su vida personal como en su vida laboral. Para su administración efectiva diversos autores han sugerido diversas maneras de lograrlo, todas tendientes a asegurar un manejo más adecuado del mismo.

A principios de los años sesenta **James Mc Cay** plantea que para vencer las presiones del tiempo se debe realizar previamente un esfuerzo sistemático de desarrollo personal, tendiente a incrementar la producción personal por medio del agudizamiento de la atención y de la acumulación de energía.

En el incremento de esa pericia para manejar el tiempo las palabras y su uso adecuado constituyen las principales herramientas, pues ayudan a mantener el contacto entre las personas y a asegurar que con su participación se logra ratificar la inversión de tiempo realizada. En ese mismo sentido la elaboración de diagramas y el uso de analogías se constituyen en importantes recursos para un correcto manejo del tiempo.

Concluye que “cualquier individuo podrá vencer las presiones con que lo abruma el tiempo, con sólo hacer las siguientes cinco cosas:

1. Combatir la preocupación y la distracción modificando sus rutinas y ampliando sus intereses.
2. Conservar sus energías disminuyendo las actitudes críticas y defensivas.
3. Ampliar la capacidad perceptiva explorando los mundos de las ideas y de las sensaciones.
4. Desarrollar las capacidades por medio de la práctica diaria.
5. Apoyar sus nuevos recursos ayudando a los demás a desarrollarse”
(Mc Cay 1960: 178).

Las psicólogas **Schlenger y Roesch** sugieren que para que una persona pueda encargarse de su tiempo primero debe averiguar que es lo que quiere en verdad, después debe traducir esas necesidades en metas prácticas, susceptibles de ser divididas en actividades y por último identificar tanto los obstáculos para lograrlas, como los modos de vencerlos.

Sugieren un horario diario para registrar esas actividades, el valor que se les concede, la urgencia para su realización y las interrupciones que se sufren en su alcance.

Por último consideran que la planificación es sumamente importante para organizar productivamente el tiempo, para lo cual se deben establecer prioridades aclarando: qué se debe hacer versus que se quiere hacer; qué se debe hacer ya versus que puede esperar; qué tiene valor versus qué es importante y qué cosas son para la propia persona versus qué cosas son para otros.

Webber por su parte sugiere que lo primero que debe hacerse es realizar una planeación administrativa, donde los objetivos se conviertan en metas específicas por medio de la fijación de prioridades y la asignación de indicadores específicos que midan el desempeño.

Recomienda el uso de un plan maestro de tiempo semanal donde además de lo anterior, debe registrarse los plazos como un medio para “recordarle al ejecutivo sus obligaciones adquiridas y forzarlo a hacerle frente a la necesidad de convertir lo planeado a largo plazo en actividades a mediano plazo, y éstas en

inmediatas" (Webber 1985: 101).

Dicho plan maestro de tiempo semanal debe complementarse con un plan de tiempo diario donde se registren las actividades a realizarse durante el día, clasificadas en dominantes y postergables; junto con las reuniones programadas, las llamadas telefónicas y las personas a las que se les debe escribir.

En el caso de **Rutherford**, sus sugerencias para el aprovechamiento del tiempo comienzan con la recomendación de que debe usarse una hoja de trabajo para el estudio del tiempo personal, donde se registren las cosas que ocurren y la duración de las mismas.

Complementariamente debe usarse otra hoja para analizar las actividades del día en términos de la prioridad que merecen, el tiempo estimado para realizarlas y lo sucedido realmente; junto con un detalle de las llamadas telefónicas, las asambleas o citas, las cosas prometidas a otras personas y los proyectos en marcha.

Junto a esta debe ir otra hoja donde se distribuya el tiempo para la realización de las actividades semanales, la cual es muy útil para ver como se ocupa el tiempo ya que "prácticamente es imposible administrar el tiempo efectivamente hasta que no se tenga primero una idea exacta de lo que ocurre con él" (Rutherford 1985: 91).

Ferner es el autor que presenta las sugerencias más completas y sistemáticas, pues van desde un análisis de las pérdidas de tiempo, los factores claves para ahorrar tiempo, el trabajo en equipo, la programación de metas, las guías semanales de planeación, el control de las interrupciones, el manejo del trabajo de rutina, la delegación eficiente de responsabilidades y los lineamientos para las juntas, hasta consejos para combatir la postergación.

5. Análisis de la utilización del tiempo laboral

En vista de la importancia del tiempo como recurso, su administración efectiva requiere un análisis detallado de la forma en que se utiliza, con el propósito de mejorar su uso y aprovechar al máximo posible, la limitada cantidad diaria de que se dispone.

Para empezar, las veinticuatro horas de que se compone el día deben repartirse entre actividades estrictamente necesarias como comer y dormir, actividades personales, familiares y sociales y actividades relacionadas con el aspecto laboral.

En ese sentido es importante cuestionarse y “saber quién dispone en realidad de ese tiempo; quién rige sus determinaciones y empleo: ¿el propio individuo, en virtud de su libre voluntad sostenida por sus motivaciones e intereses personales?, ¿o la sociedad en su conjunto y los medios organizados, según el peso del pasado, las exigencias del presente o las perspectivas del futuro?” (Leif 1992: 34).

La respuesta a esas preguntas es de trascendental importancia pues tiene que ver tanto con las motivaciones individuales como con los imperativos sociales que tiene el individuo que vive en sociedad. Todo lo cual exige una clarificación de lo que se desea hacer en relación con lo que efectivamente se puede hacer.

La forma en que se distribuyan esas veinticuatro horas diarias, tiene que ser la más adecuada para cada persona, por lo que debe administrarse bien el tiempo o sea “utilizar eficientemente los recursos que se poseen, incluyendo el tiempo, de tal modo que se puedan alcanzar con eficacia las metas importantes” (Ferner 1992: 27).

Una manera de darse cuenta en qué se gasta el tiempo es llevar un registro de lo que se tarda en realizar todas y cada una de las actividades que se desarrollan durante el día, con el objeto de identificar si el uso que se está haciendo del mismo es el que más conviene y si existen actividades que hacen perder el tiempo.

Si ese registro se lleva al menos durante una semana, se pueden detectar aspectos importantes, tales como darse cuenta si el tiempo que se cree dedicar a algo es el que realmente se dedica a ello, actividades que consumen mayor cantidad de tiempo, asuntos que pueden ser delegados en otras personas, tipo de interrupciones que se presentan, actividades que quitan tiempo, etc.

En relación con este último aspecto es importante aclarar si lo que se considera un quitatiempo realmente lo es. Para ello es necesario definir algunas de las características que identifican a los quitatiempos:

1. Son actividades que se perciben como una pérdida de tiempo.
2. Producen reacciones físicas y emocionales, que pueden ser positivas o negativas.
3. Se convierten en multiplicadores integrados de la pérdida de tiempo
4. Originan consecuencias negativas en forma de sentimientos, ideas y reacciones.

5. Pueden cambiarse por otras actividades que sean más productivas.

Entre las actividades que quitan tiempo figuran algunas de carácter personal y otras ajenas a la persona. La distinción entre ambas es muy importante para poder eliminar aquellas sobre las cuales se puede ejercer algún grado de control, modificando ante todo la conducta personal.

Ejemplos de quitatiempos causados por fuerzas externas son: “asambleas, trámites burocráticos, llamadas telefónicas, jefes, papeleo, metas organizativas poco claras, visitas imprevistas, prioridades en conflicto y personal incompetente.” Y los causados por la propia persona: “incapacidad de negarse, desidia, desorganización, apatía, demasiadas tareas rutinarias, no delegar el trabajo, soñar despiertos, riñas y relaciones tirantes con el jefe” (Rutherford 1992: 28 y 29).

Pero como las personas usualmente no están solas, sobre todo en el campo laboral, sucede que a veces los quitatiempos que se cree son causados por fuerzas externas, en realidad son causados por la propia persona. Por lo cual es imprescindible primero que la persona aprenda a distinguir entre ambos, para luego abocarse a modificar ante todo su propia conducta, si quiere lograr una administración efectiva de su tiempo.

En relación con el trabajo en grupo intervienen otros factores como es el hecho de que la persona debe relacionarse tanto con los de su propio nivel jerárquico, como con sus superiores y sus subalternos; además de que existen contactos con otras personas ajenas a la propia organización, como son los proveedores, los clientes, las organizaciones relacionadas, los empleados gubernamentales, etc.

La importancia de esos contactos estriba en que “nuestros problemas de tiempo se ven afectados grandemente por las personas que nos rodean, en especial en el trabajo. Los malos hábitos de administración del tiempo afectan a los demás” (Ferner 1992: 57).

En relación con ello es necesario aprender a respetar el tiempo de los demás, respetando en primer lugar nuestro propio tiempo, para lo cual debemos darnos cuenta del uso que estamos haciendo del mismo, dedicándolo a las actividades realmente productivas y respetando el tiempo que los demás dedican a sus propias actividades, de modo que se aprovechen al máximo tanto las oportunidades en que se trabaja en equipo, como las oportunidades en que se debe trabajar solo.

Ahora bien, para poder diferenciar cuáles actividades son en verdad

productivas se debe antes clarificar que es lo que se desea, cuáles son los valores que guían nuestras acciones, cuáles son las metas estratégicas que se pretenden alcanzar; pues de no ser así no se estaría invirtiendo el tiempo de manera productiva y se estaría gastando en asuntos sin importancia, dejando de lado lo realmente necesario de realizar.

Para una correcta identificación de las metas, la persona debe conocerse en términos: físicos, emocionales, intelectuales, profesionales, sociales, espirituales, morales y éticos; de modo que pueda diferenciar adecuadamente entre lo que es, lo que necesita y lo que puede.

Luego debe proceder a establecer sus metas personales, familiares y profesionales. Para ello se deben subdividir las metas generales en metas específicas, con los procedimientos y las actividades requeridas, junto con las especificaciones espaciales, temporales y cuantitativas, necesarias para su logro exitoso.

Considerando la escasez de recursos con que se cuenta para lograr las metas, es imposible alcanzarlas todas a la vez, lo que hace necesario establecer prioridades entre ellas, es decir, establecer una “clasificación preferencial que prescribe el orden en que han de hacerse las cosas. Dar prioridad a una tarea es tomar la decisión de hacerla previamente a todas las demás” (Rutherford 1992: 69).

En esa definición de prioridades intervienen factores como el valor que se concede a las metas, la productividad que se supone que tienen, las necesidades de personas relacionadas con el interesado o con su trabajo, el grado de control que se posea sobre las mismas, las presiones externas recibidas para su cumplimiento, etc.

Una vez que se han identificado las metas y se han definido categorías de prioridad entre ellas, debe procederse a establecer un plan de acción, con base en el cual se les de seguimiento, se sepa qué se ha logrado y qué falta por hacer, cuáles son las fechas más importantes, a qué reuniones debe asistirse, etc.

Siguiendo dicho plan de acción la persona está en capacidad de controlar su tiempo y obtener de él el mayor beneficio posible, pues de esta manera puede hacer frente a las situaciones imprevistas, a la vez que cumple adecuadamente con todo lo que se había propuesto realizar durante el día, la semana o el espacio de tiempo, definido de acuerdo con sus necesidades particulares.

CONCLUSIONES

La preocupación por el tiempo ha sido una constante en la historia del ser humano, la cual ha sido reflejada de diversas maneras en su quehacer intelectual, en un intento de controlarlo y hacer un mejor uso posible del mismo.

Ese uso está condicionado tanto por las diferencias culturales que se presentan para su medición, como por las diferencias personales que inducen a cada uno a actuar de manera distinta ante un problema común.

Dentro de la cultura occidental la preferencia por el presente produce actitudes cortoplacistas en las personas, que se traducen en ambientes organizacionales similares y tienen profundas consecuencias en el estilo de vida empresarial y en la manera de distribuir el tiempo laboral.

Para un uso más efectivo de dicho tiempo se ha elaborado una gran serie de medidas, tendientes a rendir su uso al máximo y todas orientadas hacia el control personal del mismo, más que hacia un control institucional.

La mayoría de ellas se centran en recomendar el establecimiento de metas y prioridades, la subdivisión de las tareas, la delegación de tareas en los colaboradores, el no comprometerse demasiado y el establecimiento de horas silenciosas.

Todo ello es importante y necesario de ser tomado en cuenta, si se recuerda la naturaleza especial del tiempo como recurso; uno de los recursos más valiosos con que cuentan las organizaciones y el cual debe ser usado de la manera más racional posible, si se desea aprovechar al máximo la cantidad limitada de que se dispone.

ANEXO 1
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
INVESTIGACION

EL TIEMPO Y SU ADMINISTRACION EFECTIVA

A. PRUEBA DE ACTIVIDAD

1. ¿Cuál de las siguientes imágenes se acerca más a su noción del tiempo?

Un océano silencioso y calmado _____

Un jinete a galope _____

2. ¿Cuál de los siguientes términos describe mejor su idea del tiempo?

Activo_____ frío_____ triste_____

afilado_____ joven_____ vacío_____

consolador_____ claro_____ tenso_____

profundo_____

3. ¿Cuántos años han transcurrido desde que sucedió cada uno de los siguientes eventos?

Estallido de la guerra El Salvador/Honduras _____

La crisis de la Aluminium Company of America _____

La disolución del Mercado Común Centroamerica _____

El asesinato de Monseñor Romero _____

El golpe de estado al General Somoza _____

4. ¿Cuál es la hora según su reloj?

Hora de su reloj _____

Hora exacta _____

5. ¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde que se inició esta prueba?

Estimado _____

Real _____

B. MANEJO DEL TIEMPO

SI NO

1. Yo comienzo cada día con mis metas definidas _____

2. Yo tengo un tiempo diario para realizar mis funciones, el cual está estrictamente demarcado y en el que no acepto interrupciones _____

3. Yo reviso regularmente (cada tres o seis meses) la autoridad delegada a mi personal _____

4. Yo casi nunca llevo trabajo a mi casa, para realizarlo durante las noches o los fines de semana _____

5. Yo aprovecho a mi secretaria al máximo, para trabajar mutuamente en equipo _____

6. Yo encuentro difícil lograr que las reuniones que dirijo sean efectivas _____

7. Mis actuales hábitos respecto al uso del teléfono, son una causa constante de desperdicio del tiempo _____

8. Yo encuentro bastante difícil prevenir interrupciones en mi trabajo _____

9. Yo sería un(a) ejecutivo(a) más eficiente si aprendiera a decir "NO" _____

10. Una frase que describiría si situación laboral sería "el estar en una rutina constante" _____

FUENTE:

A. Adaptado de: Webber, Ross. Una guía para la administración del tiempo. Grupo Editorial Norma, Primera edición. Bogotá, Colombia. 1985.

B. Adaptado de: Scott Polymer Inc. North Sylvania. North Worth, Texas.

BIBLIOGRAFIA _____

1. Drucker, P. **El ejecutivo eficaz**. Editorial Hermes, Sexta Reimpresión. México, D.F., México. 1990.
2. Ferner, J. **Administración del tiempo como recurso**. Editorial Limusa, segunda reimpresión. México, D.F., México. 1992.
3. Leif, J. **Tiempo libre y tiempo para uno mismo. Un reto educativo y cultural**. Narcea, S.A. de Ediciones, primera edición. Madrid, España. 1992.
4. Mc Cay, J. **El manejo del tiempo**. Herrero Hermanos, segunda edición. México, D.F., México. 1964.
5. Ouchi, W. **La teoría Z**. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. Sin año.
6. Rutherford, R. **Aprovechamiento del tiempo**. Editorial Limusa, primera reimpresión. México, D.F., México. 1992.
7. Schlenger, S. y Roesch, R. **Como organizar productivamente su tiempo y su lugar de trabajo de acuerdo con su estilo personal**. Grupo Editorial Norma, primera reimpresión. Bogotá, Colombia. 1992.
8. Webber, R. **Una guía para la administración del tiempo**. Grupo Editorial Norma, primera edición. Bogotá, Colombia. 1985.