

Gestión del tiempo: todo lo que necesitas saber para rendir más y trabajar menos



LA FÁBRICA DE BENEFICIOS
Una guía para la productividad gerencial

3.4. La gestión del tiempo en la gestión de la empresa. ¿Cuándo? ¿Cuánto?

Un momento para cada cosa y cada cosa a su momento.

Los distintos activos reflejados en las listas gerenciales generan un requerimiento de tiempo a los responsables de cada sección. De nada servirán todas las máquinas y todos los activos de los que dispongamos si no hay tiempo para su manejo y gestión.

Ya que las circunstancias cambian –y de dichos cambios nos enteramos a partir de la supervisión–, la dedicación no sigue un parámetro fijo, depende de qué sea lo que hay que corregir, después de los resultados de la supervisión y de la coyuntura del mercado. Por ejemplo, si se vive en una situación de crisis y escasez, el gerente deberá esforzarse más en las ventas y los cobros a los posiblemente clientes morosos. Sin embargo, si lo que hay es una época de bonanza o un boom del sector, las ventas se harán solas y tendrá que atender al exceso de demanda, vigilando muy de cerca a la sección de operaciones.

Pero saber a qué dedicar el tiempo siempre ha sido uno de los mayores problemas de los gerentes y directivos, es tal la variedad de procesos que hay que hacer funcionar que siempre hay dudas de por dónde empezar y, una vez que se ha empezado, los remordimientos siempre te llevan a creer que deberías estar haciendo otra cosa.

Pero saber a qué dedicar el tiempo siempre ha sido uno de los mayores problemas de los gerentes, es tal la variedad de secciones que hay que hacer funcionar que siempre hay dudas en por dónde empezar.

Este es uno de los mayores retos del método: cómo dedicar el tiempo. La asignación del tiempo no debe ser algo aleatorio e intuitivo, debe responder a unas entradas que, procesadas, tendrán que devolver una idea de a qué se dedica el tiempo. Estas entradas son:

- **Listas gerenciales:** Área de la empresa o sección de la que se trata.
- **Herramienta de supervisión:** Informa de lo que está pasando.
- **Medidas correctoras:** En función de los dos puntos anteriores, se adoptan medidas correctoras.

Y en función de estos se crea una nueva herramienta: las **listas de dedicación**.

Cada función dentro de la división de tareas que definen las listas gerenciales tendrá un plan de dedicaciones periódico, dicho plan debe incluir:

1. Área de la empresa que se trata.
2. Tarea dentro de dicha área.

3. Día de realización de la tarea.

4. Horas asignadas.

En el Capítulo 1 se ha hecho el ejercicio de listar todas las funciones que tiene una empresa y su clasificación. En este punto, el gerente o directivo debe hacer el esfuerzo de listar todo lo que hace y todo lo que debería hacer. Normalmente, para los que viven en una constante vorágine sentirán que es tanto lo que tienen que hacer que es justificable que no lleguen, da igual cuántas horas, no se llega. De hecho es que solo hay que ver el ejemplo de las listas gerenciales para asustarse de todo lo que hay que gestionar –y eso que la lista está simplificada para poder mostrarla en el libro, la realidad es mucho más compleja–. Y en caso de haberlo listado se parte de una ventaja porque, al menos, se sabe lo que hay; en el caso de que ni siquiera se haya hecho ese inventario, el problema es más grave porque se sabe que hay mucho que hacer pero no se sabe ni el qué.

Ahora, con las listas gerenciales, se dispone de un listado de tareas; además, dichas tareas están agrupadas por funciones o responsabilidades. Ahora, por lo menos, se sabe qué tareas debe asumir cada función o área de responsabilidad. Por recordar: con el inventario se tiene el **qué hacer**, con la división de responsabilidades se tiene **quién lo hace**. Ahora, con las listas de dedicación, se tiene **cuándo se hace** y **cuánto se dedica**.



Entonces, para cada función podrá haber una lista de dedicación definida dentro de la empresa en la que se cubran, al menos, unos mínimos. Estos mínimos serán estándar del puesto y no de la persona; cada persona que ocupe el puesto y, en función de las circunstancias, podrá complementar de una manera u otra, pero nunca tocar los mínimos. De esta manera, cuando alguien tenga alguna responsabilidad dentro de la empresa, esta tendrá un conocimiento de a qué se tiene que dedicar y qué tiempo mínimo dedicarle.

Se elabora a continuación una lista de dedicación, en dos pasos, para un responsable de obras de una empresa constructora.

El primer paso es listar “**qué hacer**”, lo que como mínimo tiene que cumplir dicho responsable para hacer que la parte de ejecución de obras esté totalmente cubierta y gestionada. En la columna de la izquierda se anota el grupo de tareas

mientras que en la de la derecha, las tareas en sí. Es muy importante no olvidar en esta lista algo que pueda ser crítico, al menos tiene que estar anotado.

Esta lista muestra **qué hacer**, lo que como mínimo tiene que cumplir el responsable de obras de la empresa constructora para hacer que la parte de ejecución de obras esté totalmente cubierta y gestionada. En la columna de la izquierda se anota el grupo de tareas, mientras que, en la de la derecha, las tareas en sí. Es muy importante no olvidar en esta lista algo que pueda ser crítico, al menos tiene que estar anotado.

Tal y como se puede ver, esta lista de tareas es poco más que un recordatorio. No es poco. Si todos los directivos tuvieran una lista parecida con la que cumplir se evitarían multitud de problemas debidos a las sorpresas e imprevisiones. **Esta lista indica qué hacer, de momento no indica cómo hacerlo, o cuándo hacerlo o cuánto tiempo dedicarle.**

Este es el primer paso: Listar tareas mínimas.

Tareas del responsable de obras	
Objetivos de obras	Supervisión de GERENCIA
Planificación	Planificación de obras y recursos disponibles (G.I.C)
	Planificación de personal propio en obras
Supervisión a los jefes de obra	Supervisión de objetivos de cada obra y medidas correctoras: plazos, calidad y costes.
Supervisión a encargado	Supervisión de mínimos para equipos y medidas correctoras:
	Supervisión de equipación y EPI's
	Supervisión de almacén
	Supervisión de vehículos
Contabilidad	Revisión de facturas de obras y corrección.
	Atención a cobros / Administrativo
Comercial	Cumplir con la IT Búsqueda de clientes por segmentos
	Hacer presupuestos

El siguiente paso es el asignar a cada tarea un día o días dentro de un periodo (se considera razonable un periodo de un mes) en los que se realizará la tarea y el tiempo que deberíamos dedicar como algo razonable. Y en esto no hay que ser generosos, cuanto más tiempo se asigna a una tarea, más tiempo se tarda en hacer. Al hacer este ejercicio habrá una primera sorpresa ¡SOBRA TIEMPO!, esto es lo que ocurrirá con total seguridad. Y estoy tan seguro porque si antes se llegaba a cumplir las tareas sin tener una lista de periodicidad y de asignación de tiempos, sencillamente, había un gran despilfarro y, a pesar de ello, se hacía. Se muestra la tabla de tareas en la que se informa, no sólo cuándo se hace la tarea, sino cuánto

tiempo se dedica y qué saldo de tiempo libre queda. **En la siguiente lista se fija el cuánto y cuándo.** (Ver página siguiente).

Alguien se echará las manos a la cabeza: ¿Cómo es posible que sobre tiempo?! Tiene que ser así, tiene que sobrar, ya que tiene que quedar tiempo para las tareas no programadas y para imprevistos que surgen, que ineludible y convenientemente hay que atender. Además, puede que un día nos demos de baja o que haya un fallo en la oficina. Una dedicación totalmente ajustada al tiempo disponible es una garantía de que no se cumplirán los objetivos marcados.

De hecho lo que se programa son las tareas programables, que para el directivo son, en mayor parte, la supervisión. Lo que ocurre es que después de la supervisión hay tareas de corrección –las que se anotan en la hoja de medidas correctoras de la ficha de supervisión que se ha visto anteriormente– y estas tienen un tiempo difícilmente calculable. Por esto ha de sobrar tiempo sobre las tareas programadas. La dedicación nunca podrá seguirse de manera totalmente precisa según la programación, pero servirá de referencia e, independientemente del tiempo final que haya llevado una tarea, servirá también para no caer en el olvido de lo que no se debe dejar de hacer.

Según Tom Peters en su libro *Las pequeñas grandes cosas*: “Todo líder debe dejar una buena parte de su tiempo (yo diría un 50%) sin programar”.

En la tabla de la página 110, vamos a tomar como ciclo de dedicación un mes (4 semanas). No tiene por qué ser así, eso dependerá de la dispersión de tareas que se tenga.

La **lista de dedicación** aporta todo esto:

- 1. Concentración:** Se ha asignado un día o unos días concretos para una de las tareas y, mientras que se está haciendo, no se piensa en la enorme cantidad de tareas que se deben hacer además de la presente, tal y como suele pasar, porque las otras tareas tienen su día asignado y no se nos ha olvidado, ni tampoco la recordamos; ni falta que hace, está apuntado en una lista, ya que la lista recoge todo lo que no se puede obviar ni olvidar. No se tomará otra tarea mientras que no hayamos acabado la que toca.
- 2. Tiempo:** Es muy importante el hecho de haber asignado un tiempo a la tarea, porque en tareas del conocimiento, tareas que no son manuales y que no pueden ser medidas, el tiempo de duración de una misma tarea para una misma capacitación puede tener una diferencia de 1 a 5. La diferencia está en cómo afrontamos la tarea, nuestro nivel de concentración y fatiga, lo clara que está la información y los objetivos y **de lo respetuosos que seamos con nosotros mismos y con nuestro tiempo, que a fin de cuentas es nuestra vida; es decir, de cómo gestionamos las interrupciones y a los ladrones de tiempo.**
- 3. Seguridad:** De que estamos cumpliendo con lo que es necesario para el funcionamiento de la fábrica de beneficios.

Tareas del responsable de obras	
Objetivos de obras	Supervisión de GERENCIA
Planificación	Planificación de obras y recursos disponibles
	Planificación de personal propio en obras
Supervisión a los jefes de obra	Supervisión de objetivos de cada obra y medidas correctoras
Supervisión a encargado	Supervisión de equipos y medidas correctoras: Supervisión de equipación y EPI's Supervisión de almacén Supervisión de vehículos
Contabilidad	Revisión de facturas de obras
	Atención a cobros/administrativo
Comercial	Cumplir con la IT búsqueda de clientes
	Hacer presupuestos
Saldo horas	

4. Clasificación y filtraje: Solo se anota lo que se debería hacer, hay muchas tareas que, sencillamente, eliminaremos porque el solo hecho de hacer el ejercicio de escribirlas hará tomar conciencia de la pérdida de tiempo que suponían y que no tenían ningún sentido. En esta fase se hace una primera ganancia de productividad por no hacer tareas que no deben hacerse y que antes se hacían.



“La concentración, es decir, el valor de imponer al tiempo y a los acontecimientos las propias decisiones sobre qué es lo más importante y, por lo tanto, debe ir primero, es la única manera que tiene el ejecutivo para llegar a dominar el tiempo y los acontecimientos en lugar de ser su cabeza de turco”.

PETER DRUCKER, *El ejecutivo eficaz en acción*

	Semana I					Semana II					Semana III					Semana IV				
	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
					3	2									3	2				
	2										2									
	2										2									
		8					8					8					8			
					1					1					1					1
										2										2
										3										3
				4					4					4					4	
	4	0	8	4	4	8	0	8	4	1	4	0	0	4	4	8	0	8	4	2

Así, y solo así, se podrá evitar el que cientos de nimiedades y tareas de segunda arrollen la agenda. Es que además es lo más fácil. Desde luego, es la excusa perfecta:

El directivo Rutinas: –[...] no he tenido tiempo, he tenido que hacer un montón de llamadas y enviar cinco faxes.

- ¿Y?

El directivo Rutinas: –Pues que no he tenido tiempo de analizar los datos que me pediste y no he pedido tomar una decisión con respecto a la firma del contrato.

- Entonces, ¿la firma se demora?

El directivo Rutinas: –Sí.

- Pero, ¿tú sabes lo importante que es el perfilado del contrato para comenzar a generar ingresos?

El directivo Rutinas: –Lo sé, pero es que no llego, tío, no llego.

Está claro, mientras que se entra en el papel del *Rutinas*, cualquier cosa valdrá para no decidir y no asumir decisiones; al final, otro tendrá que hacerlo y, en ese caso, lo que pase será culpa de otro, que es lo que realmente preocupa al *Rutinas*.

También te puedes camuflar en otras tareas aparentemente importantes:

- Perder una mañana en la Notaría, me refiero a una mañana más.
- Otra reunión con el del Banco.
- O mirar la bolsa de Chicago.
- Y lo que tú quieras, siempre y cuando parezca importante y no aporte ningún riesgo para ti, ni ingreso ni valor a la empresa.

Decide lo que vas a asumir: mediocridad y rutina vestida de limpio o un trabajo efectivo y eficiente que no tendrá más remedio que dejar una huella allá por donde pases. Si tu opción es la segunda continúa con el libro, por favor, y aplícalo porque has llegado a uno de los hitos más importantes del libro: la organización de tu tiempo, la posibilidad de hacer más y mejores cosas, de ser más feliz y de hacer más felices a los demás.

En cuanto a lo que se comenta en el punto 2, en cuanto a la asignación del tiempo, se propone no ser generosos y la propuesta se basa en la Ley de Parkinson:

“Una tarea crecerá en importancia y complejidad (percibidas) de manera proporcional al tiempo asignado para llevarla a cabo”.

De hecho, ¿no os ha pasado nunca que de repente te acuerdas de que tenías que entregar un trabajo a las 16:00; son las 13:30, te concentras y finalizas la tarea en dos horas y media cuando normalmente empleabas más de un día? Así es, te ha pasado muchas veces. De hecho, no hay nada peor para la productividad que la sensación de que sobra tiempo, ya que se estiran las tareas e incluso, al final, falta tiempo. Por ejemplo, para este libro me he planteado un plazo que es todo el 2010, pero comienzo a principios de febrero a tener demanda de seminarios y cursos en empresas; no creo que pueda aplazarlo más de tres meses con excusas. Por arte de esa magia parece que, de repente, me cunde más. No tengo más remedio.

Para conseguir cosas en la vida hay que gestionar el tiempo de uno mismo con respeto y rigor. Aunque, por otro lado, escudado en el “jo tío, no llego, es que estoy muy quemao”, también podrás excusarte de todo aquello que no consigues.

Tú eliges.

Ahora, después de los comentarios a las aportaciones de las listas, ¿se disponía de dichas ventajas antes de hacer uso de las listas? No. Por tanto, **es normal que de repente parezca que ahora sobre tiempo y, efectivamente, así es.**

No obstante, la lista de tareas todavía tiene que aportar una mejora más: **la identificación de tareas que podría hacer otro.** Ese “otro” debe ser alguien de menor cualificación, ya que sino no se está ganando productividad, simplemente estaremos escaqueando una tarea, y no se trata de eso. Todos los trabajadores del conocimiento, directivos, ingenieros, abogados, etc., dedican la mayor parte de su tiempo a realizar tareas administrativas, tareas rutinarias de mayor o menor complejidad. Con la correcta procedimentación, una gran parte de esas tareas administrativas podrá hacerlas alguien de menor cualificación y que probablemente esté ocioso. De esta manera se colabora en destapar un cuello de botella que frena todo crecimiento y toda gestión: **el conocimiento.** Las personas cualificadas dentro de una empresa siempre están altamente saturadas, ya que son siempre los mismos los que resuelven. Estos trabajadores deberán agregar una carga más a sus tareas diarias: **hacer procedimientos para que otros puedan descargarles de su trabajo.** De esta manera podrán dedicarse a agregar valor para su empresa por medio del conocimiento. El tiempo dedicado a desarrollar la estandarización de tareas será una de las mejores inversiones y legados que pueda dejar un gerente o directivo: **el manual de la empresa.**

Y es que, con la moda de la ISO 9000, se ha delegado la elaboración de manuales a empresas consultoras externas y “al de calidad de la empresa”, a quien han asignado ese puesto muchas veces no se sabe por qué, y no porque no sea una tarea importante, sino porque no se la ha dado importancia, solo se perseguía un certificado: **¡ERROR!**

El manual de calidad de la empresa debe hacerlo la dirección, quienes más saben. Si los consultores tienen que ayudarles para la mejora de la estructuración de los trabajos, vale; pero nada más.

Bien es cierto que hay muchos directivos refugiados en la rutina y en las tareas mediocres, que les sirven como excusa para el famoso “no tengo tiempo” y que les escudan a la hora de tomar decisiones y de corregir las desviaciones. Este libro no es para tales cuentistas, es para quienes quieren mejorar su desempeño y el de aquellos que les rodean.

El lector hace ahora el ejercicio de construir su lista de dedicación y la de dos funciones más subordinadas a este:



Ejercicio para el lector N.º 6:

1. *Lista las tareas que son totalmente ineludibles para hacer cumplir tu cargo.*

Lista de tareas

2. *Asigna a cada tarea la cantidad de horas que le vas a dedicar y cuándo las vas a llevar a cabo en un determinado ciclo de trabajo.*

—
—
—
—
—
—
—
—

Este contenido forma parte del libro *LA FÁBRICA DE BENEFICIOS* de las Editoriales Alfaomega y Marcombo y del autor José Agustín Cruelles Ruiz. Está prohibida su reproducción y utilización con fines comerciales.