

¿SOMOS EFECTIVOS EN EL USO DE NUESTRO TIEMPO PERSONAL?

Ing. Marcos Gallacher. Desde el Potrero, Bs.As., 6-9.

www.produccion-animal.com.ar

EL PROBLEMA

Se ha progresado mucho en los últimos años en distintos aspectos relacionados a la gestión de la empresa rural. Por un lado, la cantidad de información tecnológica disponible ha aumentado: reuniones técnicas, publicaciones especializadas y servicios profesionales permiten que el productor esté en permanente contacto con prácticas de avanzada. Por otro lado, se han comenzado a difundir "tecnologías" de análisis económico cada vez mejores. Estas inclusive, en muchos casos, utilizan en forma intensa la computadora.

En los párrafos que siguen a continuación no se presentará una discusión sobre cómo utilizar más eficientemente el fertilizante, o como organizar mejor un sistema de pastoreo. Se harán, en cambio, algunas reflexiones sobre cómo administrar mejor el recurso tal vez más escaso (y a la vez más valioso) con que cuenta todo empresario rural: su tiempo personal. Creemos que del mismo modo que existen "herramientas" válidas para analizar la eficacia de una empresa (por ejemplo tasas de retorno, márgenes, etc.), también deben poder existir mecanismos para maximizar la efectividad del *único recurso que "desaparece" se haya o no usado: las horas, los minutos y segundos disponibles.*

La información a presentar se ordena del siguiente modo: (1) categorías de uso de tiempo, (2) concentrar/delegar y objetivos y (3) un ejemplo real.

Una última aclaración antes de empezar: no pretendemos ser "expertos" en este problema. Muy por el contrario. En el caso personal de quien esto escribe, analizar la eficiencia del uso del tiempo resulta importante dada la existencia de "hábitos" que a veces dificultan las tareas a realizar.

CATEGORÍAS EN EL USO DEL TIEMPO

Una de las primeras cosas a la que prestaron atención los especialistas que analizaron la "calidad" de la tarea gerencial fue la clasificación del uso del tiempo, la distinción entre tareas "urgentes" y tareas "importantes". Se debe a un conocido consultor de empresas austriaco llamado Peter Drucker.

Concretamente, las tareas que realizamos pueden clasificarse en:

- A.- Importantes y Urgentes: por ejemplo se rompe el tractor en plena siembra de maíz y hay que salir a buscar un repuesto. O aparece una línea de crédito "barato" que permitirá cancelar otra mucho más costosa. O hay que decidir entre empezar la cosecha hoy o esperar hasta que el cultivo se seque un poco más. *Generalmente las dificultades en el uso del tiempo no están causadas por este tipo de problemas. La "urgencia" nos obliga a hacer todo en el momento oportuno.*
- B.- Importantes pero no urgentes: por ejemplo debemos organizar mejor nuestros registros de producción ganadera o contables. Debemos encarar un "programa" de jerarquización y desarrollo para el personal de la empresa. Queremos participar en la elaboración de un documento que justifique la necesidad de disminuir la carga impositiva municipal, etc. *Esta categoría es la más importante para analizar.* En realidad, a no ser que seamos sumamente disciplinados, es muy posible que posterguemos para un futuro (que nunca llega) las tareas que corresponden a este punto. En casos extremos, dedicaremos todo nuestro tiempo a resolver "crisis" que poco o nada contribuyen a nuestro desarrollo futuro. Esto es especialmente cierto si nuestras tareas responden, más que a nuestros propios objetivos, a objetivos dictados "desde afuera" (por terceros) imponiéndonos urgencias que en realidad no son tales.
- C.- Urgentes pero no importantes: esto representa el caso opuesto al anterior. Por ejemplo: no podemos realizar una venta de hacienda por no tener asentada la última vacunación, o debemos concurrir a una reunión estéril sólo para cumplir con un "compromiso" social aceptado a regañadientes.
- D.- Ni urgente ni importante ("tiempo relleno"): muchas tareas son realizadas que no son ni importantes ni urgentes. Las hacemos pues nos dan una *sensación* de actividad que nos hace sentir que hemos hecho algo útil. Por ejemplo, recorrer en forma rutinaria y sin demasiados objetivos el campo. Ayudar a encerrar un lote de hacienda. Ocuparnos personalmente de ir al pueblo a hacer las compras. En definitiva, puede ser que al final del día hemos hecho muchas cosas (e inclusive que estemos agotados) sin que hayamos contribuido en nada a nuestra tarea básica de administración del negocio. Es común que esto ocurra cuando no hay nada "urgente" para hacer (lo que no quiere decir que no haya nada importantes que debemos encarar).

E.- Tiempo perdido: por ejemplo, estar esperando una llamada telefónica, un colectivo o una entrevista con el gerente de la cooperativa. Permitir que individuos nos interrumpan con "charla" que las demás de las veces no contribuyen ni como trabajo ni como genuina (e importante) relación social y de amistad.

En general, sin embargo, las "pérdidas de tiempo" provienen más de asignar demasiado tiempo a las categorías (c) y (d) en desmedro de la (b). Las "pérdidas puras" representadas por la categoría (c), al ser fácilmente identificables, son evitadas más cuidadosamente por la mayoría de nosotros.

CONCENTRAR – DELEGAR - OBJETIVOS

Concentración:

uno de los problemas importantes que enfrenta el productor rural (o el profesional ligado a trabajos de asesoramiento - administración) es el hecho de que debe realizar muchas tareas en forma simultánea. Esto atenta contra la posibilidad de *concentrarse* en una cosa por vez y resolverla en forma más o menos definitiva. Cuando por ejemplo, se comienza a ordenar los registros de producción surge la necesidad de una reunión con los socios, o una llamada telefónica imprevista, o la visita de un conocido. Una tarea que normalmente llevaría 3 o 4 horas, con interrupciones puede demorar el doble de tiempo. Cada interrupción obliga, efectivamente, a "empezar nuevamente". La única forma de resolver este problema es reservar "bloques" de tiempo a ser usados sin interrupción de ninguna naturaleza. *La concentración* es especialmente importante cuando se trabaja en *equipo*. En este caso, interrupciones a uno de los miembros puede representar una pérdida de tiempo para todos. En casos extremos puede ser conveniente "recluirse" en algún lugar sin teléfono para poder terminar una tarea a tiempo.

La importancia de delegar:

una de las formas más efectivas de ahorrar tiempo es hacer que otro nos ayude. Para esto no queda otro remedio que delegar. El *empresario que quiere estar en todas termina* esclavo de tareas que pueden ser desarrolladas (tal vez mejor) por otros. Para poder *delegar*, sin embargo, es necesario prestar especial atención al desarrollo e incentivos de los que asumirán los trabajos. Personal mal pago, deficientemente motivado o que, inclusive, desconoce la importancia del trabajo encomendado, difícilmente pueda realizarlas tareas con éxito. Resulta claro, por otro lado, que delegar, aunque permite ahorros de tiempo, no evita la necesidad de supervisar que las cosas se hayan realizado de acuerdo a los criterios originales. Tal vez por cada hora de trabajo que se puede delegar, hay que emplear no menos de 15 o 20 minutos en supervisar las tareas realizadas. El ahorro de tiempo, por lo tanto, depende del grado en que la persona que recibe la responsabilidad puede ejecutar las tareas con una mínima supervisión y control.

Objetivos:

resulta fácil decir que necesitamos fijarnos "objetivos" a fin de poder realizar nuestras tareas en forma eficiente. No resulta nada fácil, en cambio, llegar a hacer esto en forma medianamente coherente. *Los objetivos difusos no sirven*. Sirve de poco tener el objetivo de "lograr mayor rentabilidad". Lo que se requiere es objetivos concretos de corto plazo (hoy - esta semana - este mes), mediano plazo (este año) y largo plazo (los próximos 4 - 5 años). Tal vez puede ser útil fijarnos permanentemente objetivos concretos de muy corto plazo: por ejemplo para un día o una semana. Cualquier descuido en la formulación de metas contribuirá a que, por ejemplo, no sepamos demasiado bien en qué hemos "usado" los últimos 2 - 3 meses.

UN EJEMPLO REAL

Existen muy pocos trabajos en los que se haya analizado cómo emplean el tiempo los empresarios rurales. Esto llama la atención pues, como fue mencionado al principio, *el tiempo* es el recurso más valioso con el cual cuenta el ser humano. Existen más trabajos en los que se han estudiado en detalle las prácticas gerenciales de ejecutivos de importantes compañías. Como es de suponer, se ha encontrado que existen muy distintos "estilos" de administración empresaria: más o menos detallista, más o menos ordenada, etc. En general, sin embargo, *la gran mayoría de los buenos administradores son sumamente efectivos en el uso de las horas del día*.

En un trabajo reciente (Norman, 1986) se estudia cómo utilizan el tiempo disponible un grupo de 10 productores y administradores agropecuarios ingleses. Obviamente los sistemas de producción bajo estudio son considerablemente distintos a los nuestros. Resulta interesante, sin embargo, la metodología y conclusiones básicas. El cuadro 1 muestra el porcentaje del tiempo total empleado en distintas áreas.

% DEL TIEMPO TOTAL EMPLEADO EN DISTINTAS TAREAS

TAREA GERENCIAL	% DEL TIEMPO DISPONIBLE
Supervisión personal	24,2
Comunicaciones extra empresa	15,4
Registro información (física y económica)	13,7
Utilización información, computadoras, etc.	10,7
Desarrollo personal (cursos, estudios, lectura)	14,3
Compras y ventas	6,4
Decisiones de inversión	3,4
Formulación de objetivos	2,2
Otros	9,7

Como puede observarse, una parte importante del tiempo total está dedicado a supervisar el personal. En general, este % aumentó a medida que las empresas eran más diversificadas (mayor número de actividades).

El % del tiempo empleado para comunicaciones extra-empresa, en cambio, mostró poca relación con el grado de diversificación existente.

Otra conclusión interesante, que reafirma la experiencia de lo que se puede ver "a campo", fue que a medida que aumenta el tamaño de la empresa, aumenta el % del tiempo gerencial dedicado a *administrar* (supervisión, comunicaciones, planificación, etc.) y disminuye el dedicado a *participar directamente en el proceso productivo*. En los campos mayores a 400 has, por ejemplo (que en Gran Bretaña representa una "empresa importante"), no menos del 70 % del tiempo gerencial estaba dedicado a la administración pura. En las empresas menores a 200 has., en cambio, los productores asignaban sólo el 26 % de su tiempo al "management".

Indudablemente, el pequeño productor muchas veces encuentra difícil, o aún imposible, liberarse de tener una participación directa en la ejecución de los trabajos.

REFLEXIONES FINALES

El mensaje que resulta interesante de los temas analizados es que el tiempo representa el más importante de los recursos.

Sorprendentemente, en pocas oportunidades este hecho ha sido analizado en detalle. Intentar mejorar, aunque sea un poco, la eficiencia en el uso de este recurso, puede tal vez, llevar a mejores resultados, no sólo empresariales, sino también de desarrollo personal. Esto es, obviamente, importante en momentos como los actuales.

FUENTES CONSULTADAS

Norman L (1986): How defarmers and managers spend their management working time? Farm Management, The Journal of the Center of Management in Agriculture, 175-182.
