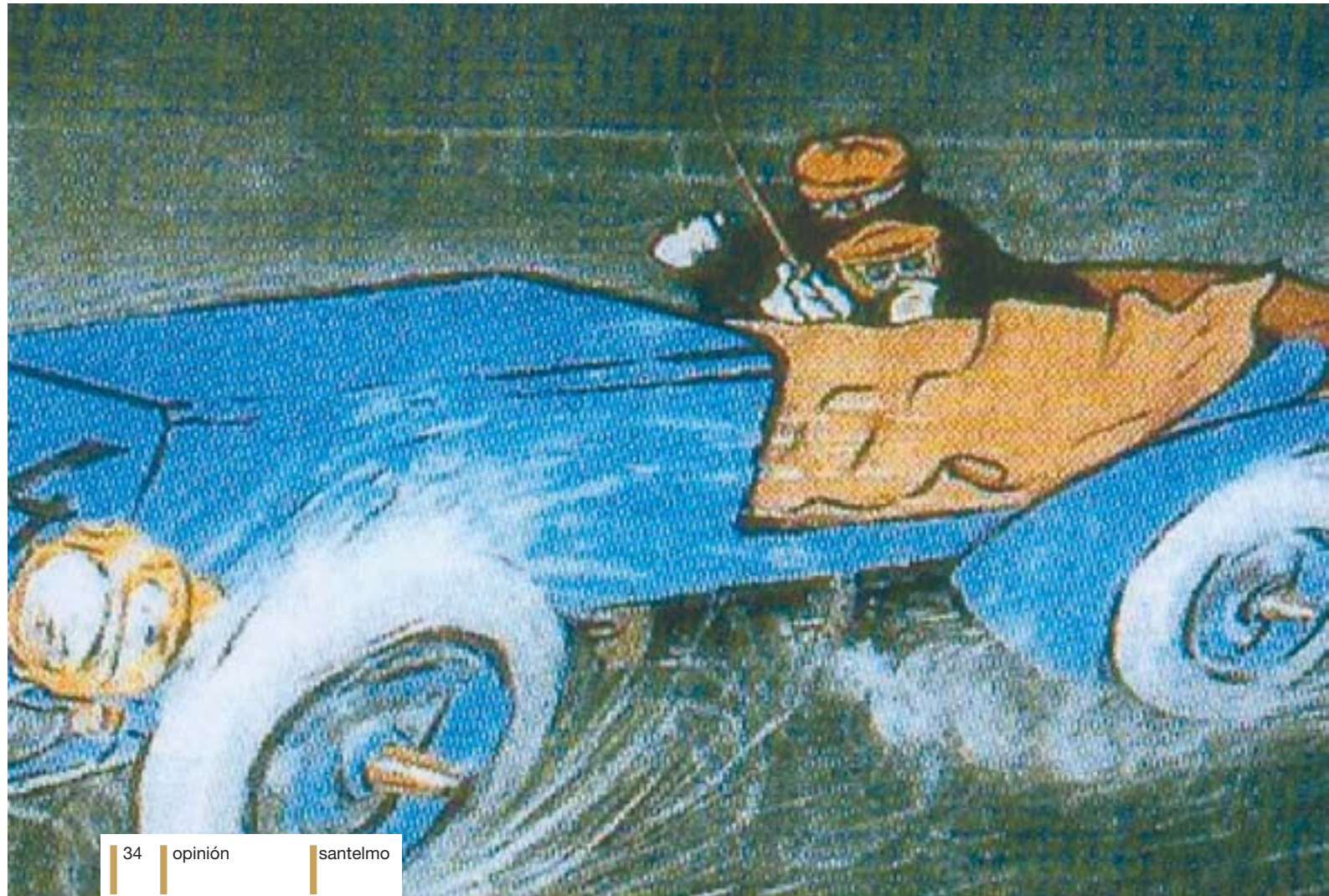


¿Es oro el tiempo?

AUNQUE CADA UNO DEBEMOS VELAR POR LA UTILIZACIÓN DE NUESTRO PROPIO TIEMPO, LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DEBERÍAN CONTAR CON ALGÚN RESPONSABLE QUE GARANTIZARA LA CORRECTA UTILIZACIÓN DE ESTE RECURSO.

Arturo Moya Fernández
E-MBA 2001

Umberto Boccioni. *Automóvil a la carrera (Detalle)*.



Hace algunas semanas, un buen amigo me hacía unas consideraciones sobre el valor del tiempo. ¿Por qué decimos que el tiempo es oro?, ¿por qué no otros parámetros como el espacio físico? El espacio (el territorio) también es importante, por él ha habido guerras y por determinadas parcelas de terreno han muerto miles de personas; pero, aun así, seguimos manteniendo que el tiempo es oro. Y es que el tiempo es un recurso que no podemos recuperar; el espacio físico se puede perder, pero también se puede recuperar; el tiempo es unidireccional; aunque no siempre parece transcurrir a la misma velocidad. Desde un punto de vista profesional, mucho se ha escrito sobre la utilización del tiempo y la eficiencia; y muy útiles resultan algunos conceptos y consideraciones para el aprovechamiento personal. El concepto "ladrón de tiempo" es uno de mis favoritos ya que en él se enmarcan todas aquellas distracciones (ajenas y propias)

en el trabajo que nos hacen menos eficientes. De igual forma, han quedado gravadas en mi mente algunas de las conclusiones de los casos que estudiamos en San Telmo sobre el modo de organizar reuniones útiles, evitando la pérdida de tiempo por una falta de organización o planificación. Claramente, desde un punto de vista individual, el tiempo es oro. Intuitivamente, cuando hablamos de tiempo, o de su utilización, tendemos a personalizarlo, haciendo examen de si lo utilizamos o no como es debido. Pero mi intención es "presentar" el tiempo como recurso empresarial. ¿Por qué teorizar sobre los Recursos Humanos y no hacerlo sobre el mayor de los recursos que tiene cualquier organización empresarial? Durante mi etapa universitaria en Canadá me "empapé" de un libro que, por entonces, resultó ser la piedra filosofal del nuevo "management". "En busca de la Excelencia" reduce a conceptos simples

y reproducibles el éxito de las empresas que los autores del libro estudiaron y catalogaron como excelentes. Uno de esos conceptos es el famoso "small is beautiful" que da a entender que para que una organización empresarial obtenga el "éxito", sus procesos deben ser comprensibles, ya que los parámetros de decisión suelen ser pocos, simples y claros. Uno de esos conceptos que se deben manejar es el "tiempo como recurso" y alguien, en cada organización empresarial, debe de responsabilizarse de él.

El tiempo como principal recurso empresarial

Aunque cada uno debemos de velar por la utilización de nuestro propio tiempo, las organizaciones empresariales deberían contar con algún responsable que garantizara la correcta utilización de este recurso. De la misma forma que la dirección financiera tiene como principal objetivo garantizar la viabilidad



económica de la empresa en el futuro, el responsable del tiempo empresarial debería garantizar tanto la eficiencia de este recurso como su optimización con los demás medios (humanos, comerciales, estratégicos, etc.). Conozco algún que otro caso de desastre empresarial debido a no haber tenido en cuenta el "tiempo como recurso" y pensar que, con un gran despliegue de recursos humanos, un novedoso servicio tecnológico, podría implantarse rápidamente en un determinado mercado agrario. Una estrategia a cinco años con un quinto de los recursos humanos empleados habría resultado quizás más exitosa.

Las empresas utilizan recursos y los transforman para ofrecernos otros recursos ya elaborados (aquellos de que la materia no se destruye sino que se transforma). Lo que en realidad se hace en ese proceso no es más que un "apalancamiento" de recursos que, correctamente combinados, dan un resultado superior al de los elementos utilizados. Y uno de esos elementos (recursos) es el "tiempo". Cualquier repostero sabe que aunque el tiempo no es un ingrediente en sus productos su correcta utilización hará que sus productos sean buenos, malos o excelentes. El tiempo que un bizcocho debe de cocerse en el horno (independientemente de la calidad de los ingredientes utilizados) no debe de ser ni mucho ni poco sino el correcto. Lo vemos intuitivamente en otros procesos productivos de nuestra tierra: el tiempo necesario para hacer un buen jamón de Jabugo oscila entre el año y medio y los dos años. Si una empresa (o empresario) pretendiera "colocar" el producto antes de tiempo, estaría poniendo en peligro la "viabilidad comercial" de su proyecto. El vino es otro ejemplo que fácilmente comprendemos.

No obstante, aunque resulte menos intuitivo con otros productos y servicios, el recurso tiempo debe de tenerse siempre en cuenta a nivel empresarial. Un caso que personalmente he vivido en la banca es el de los servicios financieros. No tener en cuenta el tiempo

como recurso en una oferta de servicios financieros acarrea tensiones en los recursos humanos, malestar en los clientes e, indudablemente, pérdida de posicionamiento estratégico. Un plan empresarial sin una correcta cantidad de tiempo, o no comunicarlo a la organización, lejos de motivar a los recursos humanos causa tensión en estos o "pasotismo". Una estrategia basada en presionar a los recursos humanos mediante objetivos sin tener en cuenta la maduración necesaria que proporciona el tiempo en la oferta, está abocada al fracaso. Un análisis en profundidad de las entidades financieras bajo este punto de vista explicaría por qué determinados bancos sobresalen del resto (en rentabilidad, crecimiento, etc.), siendo, en principio, más caros para el cliente.

Vendemos tiempo

Casi la totalidad de los productos y servicios que nuestras empresas ofrecen a los clientes se pueden entender mejor desde un punto de vista de "análisis del tiempo". Y de esto, probablemente, sepa más que ninguno el sector del automóvil. Los fabricantes de turismos iniciaron la comercialización de sus unidades como "máquinas del tiempo", porque le permitían a uno estar en un determinado sitio y "en poco tiempo", estar en otro. Lo que entonces demandaba el cliente era precisamente eso, el poder estar aquí y allí en poco tiempo. Trascurridos los años, esa demanda del cliente cambió y los fabricantes de coches lo detectaron. El cliente necesitaba más tiempo para sí, para pensar, para relajarse, para ir concentrado sin que esa concentración le pusiera en peligro, para poder hablar, para escuchar música... y no hay más que ver los automóviles actuales y las campañas publicitarias "¿te gusta conducir?", "un espacio propio", "con MP3 de serie", etc. Lo que los fabricantes de coches nos venden es tiempo que, de otra forma, no tendríamos para pensar, para relajarnos o para escuchar nuestra radio... Por eso (entre otras cosas) resulta tan difícil fomentar en España el transporte

público, porque no es sólo un traslado (como lo es en otros países), es nuestro tiempo el que nos piden a cambio. La oferta de las empresas a sus clientes pueden mejorar notablemente si tanto productos como servicios, se analizasen desde el punto de vista de ¿cuánto tiempo le damos a nuestro cliente? En unos casos, será ganar tiempo para poder dedicarlo a otras cosas y, en otros casos, será proporcionar una determinada calidad de tiempo a nuestro cliente que no podría obtener de otra forma. Desde la fabricación y venta de cemento (invirtiendo en aditivos para que fragüe más rápido, mejorando el servicio de entrega para no retrasar una obra, ...), a los servicios notariales (citando a los clientes justo para la firma y no antes), pasando por la oferta de productos en un supermercado (disponer de aparcamiento, garantizar precios bajos para que el cliente no tenga que perder tiempo buscando ofertas en otros supermercados,...); todos los productos y servicios tienen en el tiempo en el 90% su principal ingrediente. El propietario del bar de debajo de la casa de una buena amiga lo sabe bien, su marido desayuna siempre allí todos los días porque dice que el café de su casa no es tan bueno como el del bar. Esta buena amiga ha probado ya todas las cafeteras y clases de café posibles y, aun así, el del bar siempre es mejor y es que no sabe que lo que su marido busca es un momento para poder leer "El Marca" del bar antes de ir a su trabajo. Si se suscribiera a ese periódico deportivo y lo recibiera en casa, probablemente, el café de casa mejoraría en calidad.

Conozco algún que otro caso de desastre empresarial debido a no haber tenido en cuenta el "tiempo como recurso" y pensar que, con un gran despliegue de recursos humanos, un novedoso servicio tecnológico, podría implantarse rápidamente en un determinado mercado agrario.