

## IDENTIFICACIÓN CAUSAS QUE INCIDEN EN EL EMPLEO INEFICIENTE DEL TIEMPO EN LOS PROYECTOS. CASO: ESTUDIO PROJECT MANAGERS EN IBEROAMÉRICA.

Amendola. L., Depool. T<sup>(P)</sup>., Artacho. M. A

### Resumen

Lograr que un proyecto sea exitoso requiere emplear un esfuerzo considerable en la planificación, programación, ejecución, control y seguimiento del mismo. Para ello se requiere del empleo de tiempo, recurso valioso y limitado del cual no disponen los project managers. A pesar de que actualmente se cuenta con tecnología y guías de buenas prácticas, cada vez existe la percepción de no contar con suficiente tiempo para cumplir con las tareas planificadas. La pregunta que podríamos formularnos es si contamos con tiempo suficiente o si está empleado apropiadamente. La forma en como el tiempo es administrado es un factor importante e incide no sólo en el logro del éxito de los proyectos, si no, del equilibrio entre las actividades profesionales y personales mejorando la confiabilidad humana. Un primer paso es identificar aquellas causas internas y externas que inciden en que el tiempo no sea empleado eficientemente (ladrones de tiempo), para luego definir acciones o técnicas necesarias para hacer un uso eficiente del mismo. A través de este trabajo se pretende mostrar cuantitativamente las principales causas de pérdida de tiempo mediante un estudio en el que participarán Project Managers de Iberoamérica e identificar acciones que pueden aplicarse de forma proactiva para evitar el desperdicio.

**Palabras claves:** *Tiempo; Uso; Eficiencia; Éxito*

## IDENTIFY CAUSES AFFECTING THE INEFFICIENT USE OF TIME IN PROJECTS. CASE STUDY: PROJECT MANAGERS IN LATIN AMERICA.

### Summary

Getting a successful project involves considerable efforts in planning, programming, executing, controlling and monitoring. For that reason, a lot of time is invested. Despite one have technology and best principles guides, there is a perception of not having enough time to complete the planned tasks accurately. We might ask the question whether we have enough time or if it has been used properly. The way time is managed is an important factor and affects not only in achieving project success, but also in getting a balance between professional and personal activities, that improve human reliability too. First step, is to identify internal and external causes that affect the inefficient use of time (thieves of time), and then define actions or techniques to make an efficient use of it. Through this work we pretend to show quantitatively major loss of time causes throughout a study involving Latin America Project Managers and identify actions that could be proactively been used to prevent inefficient employ of it.

**Keywords:** Time, Use, Efficiency, Success

**Contacto:** Amendola. Luis – Depool Tibaire

**e-mail:** [luiqi@pmmlearning.com](mailto:luiqi@pmmlearning.com) / [tibaire@pmmlearning.com](mailto:tibaire@pmmlearning.com)

PMM Institute for Learning – España

## **1. Introducción**

### **1.1 Éxito en los proyectos**

En la actualidad la cantidad de organizaciones que aplican los enfoques de la Gestión de Proyectos (Project Management) ha aumentado. El incremento en el uso de las herramientas y técnicas del Project Management se debe a que con frecuencia la tecnología requiere de conocimiento experto de mucha gente que tiene que trabajar en armonía para cumplir un objetivo determinado, frente al genio de una persona trabajando sola. Las empresas u organizaciones requieren de Directores de Proyectos con numerosas habilidades. Entre las numerosas industrias estos profesionales se encuentran gestionando proyectos, incluso no siendo la gestión de proyectos su única y mayor responsabilidad en el trabajo. En este sentido estos directores y su equipo deben de realizar múltiples tareas, cumplir con los resultados y mejorar el negocio (Amendola, 2009). Aunado a ello dirigir un proyecto implica equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y el riesgo, es así que en estas restricciones es donde el director y su equipo de proyectos deben concentrarse a fin de entregar un proyecto exitoso (PMBok, 2008).

Para lograr el éxito de los proyectos se debe invertir un tiempo considerable en cada uno de los procesos asociados a la dirección y gestión. En este sentido la forma en cómo es administrado el tiempo por parte del equipo de proyectos es un factor importante e incide no sólo en el logro del éxito de los proyectos si no, en el equilibrio entre las actividades profesionales y personales mejorando la confiabilidad humana. Un primer paso es identificar aquéllas causas internas y externas que inciden en que el tiempo no sea empleado eficientemente (ladrones de tiempo), para luego definir acciones o técnicas necesarias para hacer un uso eficiente del mismo.

### **1.2 Los ladrones de tiempo**

Según Pena, A. (2010), define a los ladrones de tiempo como malos hábitos y que la cantidad de tiempo con el que contamos es lo que menos debería preocuparnos para erradicarlos, ya que los ladrones de tiempo no quitan tiempo, si no que alejan de las cosas que de verdad se quieren conseguir. Es decir del trabajo, de las tareas y de los objetivos. Cada vez que nos alejamos de lo que perseguimos. Cada vez que nos vencen nos alejamos del porqué nos levantamos cada mañana. En este sentido el tiempo sólo tiene valor si se hace algo con él. Para combatir y vencer a estos ladrones del tiempo no se persigue “ser más productivo” (en lo que realmente ni hay gloria ni medallas) sino conseguir las cosas que quieres, las tareas, objetivos y proyectos tanto profesionales y personalmente que realmente te importan.

Lostado, R. (2005) puntualiza que cuando se hace referencia a pérdidas de tiempo se debe hacer una diferenciación, entre las que son por la culpa del individuo (internas) y las que son debidas al entorno. La internas son relacionadas con la desorganización, la tendencia a aplazar determinadas tarea, incapacidad de decir no y ejemplos de la segunda son las visitas inesperadas, llamadas telefónicas y el inadecuado uso del correo electrónico, esperas, reuniones inútiles y crisis.

Pena, A. (2010) identifica 7 de los ladrones del tiempo que son mucho más peligrosos y están más extendidos: Interrupciones, Improvisación, Reuniones, Televisión, Internet, Email y Teléfono.

Por otro lado Vertalier, A. (1999) señala que son 29 los principales causas de pérdidas de tiempo: Teléfono (llamadas imprevistas o inútilmente largas), Objetivos y prioridades confusos y cambiantes, compañeros o colaboradores, ausencia de plan de trabajo cotidiano, política de puertas abiertas, trabajo diversos no concluidos, visitantes, clientes y proveedores, repercusiones de mala organización (jerarquía), ausencia de fechas límites autoimpuestas, perfeccionamiento, personal ineficiente o preparado para el cargo, falta de orden en lugar de trabajo, almuerzos frecuentes de negocio o demasiado largos, confusión en la delimitación de funciones, reuniones demasiado frecuentes o largas, delegación insuficiente, mantenimiento (reparación, máquinas averiadas, material), demora en la gestión de conflictos, entrevistas relacionadas con los niños y la necesidad de acompañarlos, resistencia al cambio, vida doméstica (compras y cocina), centros de interés dispersos, interrupciones de niños y familiares, dificultad o imposibilidad en decir que no, comunicaciones insuficientes o excesivas, fatiga.

Goldratt, E. (2001), indica que los principales problemas en la gestión y dirección de proyectos es "El Coctel Tóxico". Este término hace referencia a los efectos que causan el síndrome del estudiante, la ley de parkinson, la micro gestión y el multitasking. Estas últimas son problemas que se originan de una cultura de los gerentes de proyectos. En cuanto al multitasking un estudio realizado por el Instituto de Psiquiatría de la Universidad de Londres (2005), hacer multitarea, hacer varias cosas a la vez, aunque aparentemente creamos que estamos siendo más efectivos, que ganamos tiempo, en realidad estamos menos concentrados y no hacemos bien ninguna de las tareas, y a la capacidad de rendimiento como fumar marihuana. Hallowell, E. (2006), comenta que el multitasking podría estar relacionado con el trastorno de déficit de atención, las personas que están altamente ocupados u ocupados como locos (crazy busy en inglés) suelen distraerse fácilmente, así también tienen problemas para establecer prioridades, y tienden a posponer las cosas. Esto se debe a que hay demasiadas cosas que requieren de su atención, aunado a ello la actualización en los avances en la tecnología, más días de trabajo, aumento de las demandas de trabajo y problemas en equilibrar la vida profesional con la personal.

Canut, J. (2000) destaca los ladrones de origen interno asociados a nuestras actitudes ante el tiempo y la organización, nuestras costumbres, etc. En este sentido destaca la fuerte tendencia que tenemos en aplazar determinadas tareas que sabemos que tenemos que hacer, lo que a la larga distorsiona permanentemente nuestras buenas intenciones, haciendo que tareas que tenían que haberse abordado desde su justa importancia, se tengan que abordar más de manera urgente. Las causas puntualizadas tienen que ver con 5 causas principalmente: El miedo a fallar o a cometer un error, el aburrimiento que nos produce la tarea porque no nos gusta, a incertidumbre sobre cómo abordar la tarea, la ansiedad por las posibles consecuencias de una acción vinculada a la tarea en cuestión y el perfeccionismo (la no intención de empezar una tarea hasta no tener la seguridad de poder realizarla a la perfección).

En este sentido Pena y Vertalier coinciden en varios tipos de ladrones de tiempo como el teléfono, centros de interés dispersos (internet), reuniones, interrupciones, falta de plan o improvisación y el perfeccionamiento. Vertalier y Canut coinciden en que uno de los ladrones de tiempo o causa de pérdida de tiempo es el perfeccionamiento.

Gido, J., Clements, J. (2006) indican que las personas son la clave del éxito del proyecto y que una de los aspectos importantes a este aspecto es la delegación; sin embargo puntualizan que existen 4 barreras que impiden que esta delegación sea eficiente. La primera es que el gerente del proyecto tiene interés personal en la tarea o piensa que puede hacerlo mejor y más rápido,. La segunda es que el gerente del proyecto no tiene confianza en la capacidad de otros para hacer el trabajo. La tercera barrera es que el gerente del proyecto teme perder el control del trabajo y no saber qué está pasando y la cuarta barrera es que los miembros del equipo tienen miedo a la crítica por los errores o no tienen seguridad en sí mismos. Para superar estas barreras o causas de que la delegación no sea eficiente se resume en dejar trabajar a los demás y tener confianza en las personas, asegurarse de que se conoce las limitaciones, capacidad y potencial de cada miembro del proyecto e instaurar un sistema de monitoreo y control para evaluar el progreso.

La clave para abordar el tema de los ladrones de tiempo y mitigar sus efectos es la de definir un conjunto de acciones preventivas. Hochheiser, R. (2000), indica que una de las claves consiste en restringir la accesibilidad de los miembros o implicados del proyecto sólo cuando sea preciso para ejercer un control sobre su tiempo y nunca hasta el punto de cortar sus líneas de comunicación.

Los ladrones de gestión son problemas de coordinación del equipo, falta de procedimientos claros, responsabilidad y autoridad confusa, delegación de tareas ineficaz, dar malas instrucciones o de manera poco clara, falta de comprobación de que se ha comprendido las instrucciones. En definitiva se resumen en problemas de falta de información y mala comunicación entre los elementos del equipo.

## **2. Objetivos**

El objetivo es identificar aquéllas causas internas y externas en que el tiempo no sea empleado eficientemente por los project managers (ladrones de tiempo), para luego definir acciones y técnicas necesarias para hacer uso eficiente del mismo.

## **3. Metodología**

Para llevar a cabo el estudio se realizó un ejercicio con la participación de más de 40 Project Managers de Iberoamérica. El ejercicio consistió en determinar inicialmente en la que los Project Managers gastan e tiempo. Para ello durante 2 semanas el Project Manager debía realizar un inventario de sus actividades y tiempo invertido en cada una de ellas y luego se realizaría una radiografía de las tareas y el empleo del tiempo. El segundo paso consiste en identificar las malas prácticas tanto en la manera en que se organiza como en la gestión de los tiempos. En esta segunda semana se comenzó a trabajar a fondo la información que el Project Manager haya generado. En esta segunda fase se tomaría las 29 causas de pérdida de tiempo de Vertalier. A partir de estos resultados se identificarían cuáles de los ladrones de tiempo son los más

comunes y en este sentido identificar cuáles son las prácticas y técnicas que pueden ayudar a mejorar la eficiencia del uso el tiempo.

Para gestionar la diversidad de respuestas ya que fueron respuestas abiertas, se realiza el siguiente procedimiento: se agrupan todas aquellas respuestas relacionadas con un mismo concepto, se considera como criterio el representar las respuestas con el menor número de categorías posible empleando la técnica de diagramas de afinidad.

#### **4. Resultados Obtenidos**

Una vez realizado el diagrama de afinidad se han obtenido 26 categorías de ladrones de tiempo identificados.

1. Tareas sin acabar
2. Resistencia al cambio
3. Falta de planificar al detalle (tareas y cambios de alcance)
4. No saber decir no
5. Retrabajos
6. Multitasking
7. Conflictos
8. No delegar
9. Accesibilidad (Políticas de puertas abiertas, visitas inesperadas)
10. Prioridades confusas o cambiantes
11. Teléfono
12. Mensajes instantáneos
13. Personal insuficiente o no apropiado
14. Perfeccionamiento
15. Desplazamientos
16. Comidas
17. Reuniones
18. Falta de manejo de herramientas
19. Planificación poco realistas
20. Sobrecarga familiar
21. Imprevistos
22. Compañeros de trabajo

- 23. Email
- 24. Fatiga
- 25. Internet
- 26. Falta de orden en la oficina

De los 49 project managers encuestados la moda eran hombres y en cuanto a años de experiencia entre 03 a 10 años de experiencia en la dirección y gestión de proyectos. Esta muestra ha coincidido en los siguientes ladrones de tiempo son el número 9 (Accesibilidad – Políticas de puertas abiertas), el número 10 (Prioridades confusas o cambios), número 17 (Teléfono), número 17 (reuniones). En el resto con menor incidencia.

## 5. Conclusión

Se evidencia que los problemas presentados se encuentran asociados a no problemas técnicos si no a problemas asociados a las comunicaciones, esto puede implicar que no se realice una adecuada planificación de las comunicaciones ni una estrategia de las mismas.

## 6. Referencias

- Amendola, L. (2009). Alineación del Project Management con la Estrategia de la Organización. Editorial Renacimiento, ISBN: 978-84-8472-440-7. PMM Institute for Learning, ISBN: 978-84-935668-2-1.
- Canut, J. (2000). Aprenda a Organizarse. Editorial Gedisa.
- Gido, J., Clements, J. (2006). Administración exitosa de proyectos. Editorial Cengage Learning South Western, ISBN: 0-324-22428-1.
- Goldratt, E., (2001). **“Cadena Crítica”**, Editorial Diaz de Santos S.A., Madrid.
- Hallowell, M.D. (2007). Crazy Busy Overstretched, Overbooked, and About to Snap Strategies for Handling Your Fast-Paced Life. Ballantines Books ISBN: 978-0-345-48244-0.
- Hochheiser, R.M. (2000). Administre su tiempo eficazmente. Editorial Gestión 2000
- Pena, A. (2010). Guía Práctica Especial: 7 Ladrones del Tiempo y 7 Técnicas para Combatirlos
- PMBok 4ª Edición.(2008). Guía de los fundamentos para la dirección y gestión de proyectos.
- Vertalier, A. (1999). Utilice mejor su tiempo. Editorial Granica