

Uso del tiempo en el estudio de arquitectura

por Gonzalo García¹

Copyright © Gonzalo García 2009

Esta obra es propiedad del autor. Está prohibido reproducirla, almacenarla o transmitirla por cualquier medio, incluso parcialmente, en cualquier formato o soporte, sin autorización expresa y escrita, que se puede solicitar a gonzalog@arqueting.com. Están autorizadas las citas con la condición de mencionar el origen.

El autor atiende gratuitamente las consultas que se le hagan por escrito sobre la materia de este artículo dirigiéndolas a la dirección de correo indicada arriba.

Otros artículos sobre esta materia en www.arqueting.com

Índice

Usar bien el tiempo	2
Funciones del arquitecto y destino del tiempo	2
Actividades	3
Terminar bien a la primera.....	3
Reuniones.....	4
Dimensionar las actividades	5
Asignación de actividades	5
Interrupciones	5
Importante, ordinario o urgente	6
Delegar	7
Hacer las cosas cuando hay que hacerlas	8
Horario	8
Vacaciones, permisos y puentes	9

¹ Gonzalo García es arquitecto por la UP de Barcelona (1969) y PADE por el IESE (1995). Fundó y trabaja en la empresa Soft S.A., autora del programa Presto.

Usar bien el tiempo

Un arquitecto realiza su trabajo y dirige el de sus colaboradores en un marco estrecho y de bordes rígidos: su tiempo laboral. Todos los recursos son limitados, pero sólo el tiempo es inextensible e irrepetible.

si no se decide cómo emplear el tiempo, acaba escapándose por las rendijas

Funciones del arquitecto y destino del tiempo

La primera decisión consiste en distribuir el tiempo en grandes bloques. El esquema clásico es:

- un tercio para trabajar
- un tercio para descansar
- otro tercio para todo lo demás: familia, relación, alimentación, desplazamientos...

Este esquema ha de ajustarse al caso personal, que probablemente necesite menos tiempo de descanso diario. Esta primera decisión permite fijar el número de horas de trabajo anuales.

	horas	días	semanas	año
total	24	7	52	8.736
trabajo	8	5	48	1.920
opcionales trabajo	4	1	40	160
festivos	-8	0,25	48	-96
				1.984

Se añaden 40 medios días de 4 h de trabajo y se descuentan 4 semanas para vacaciones y 12 días festivos anuales adicionales.

El trabajo del arquitecto se puede descomponer en funciones o cometidos principales, que son secciones del trabajo que tienen objetivos y procedimientos propios y distintos. Por ejemplo, la función de diseñar o la de coordinar el trabajo de los colaboradores. Las funciones del estudio son las funciones del arquitecto; a medida que el estudio crece, una parte de las funciones del arquitecto es asignada a otras personas.

Asignando un peso o porcentaje a cada función, el arquitecto define su estilo de trabajo: un 10% a buscar nuevos encargos, un 5% a coordinar, el 50% a producir proyectos...

Así se está en condiciones de encajar las funciones en un horario semanal tipo. Una asignación posible sería, por ejemplo:

Dedicación de tiempo en %	L	M	X	J	V	Total
Buscar nuevos encargos		50				10%
Coordinar el trabajo de colaboradores	10	10		5		5%
Elaborar los proyectos	80	40		80	50	50%
Dirigir obras			100		25	25%
Atender los asuntos internos					25	5%
Atender a los clientes	10			15		5%

Un arquitecto poco acostumbrado a gestionar su tiempo tiene probablemente dos salvedades que hacer a lo dicho:

- 'yo atiendo a los clientes cuando los clientes lo demandan, no el jueves de once a once y veinte; y lo mismo me pasa con el cálculo de estructuras o las gestiones, que las hago cuando tengo que hacerlas, no cuando yo quiero'

- 'no hay que complicarse tanto la vida, porque las cosas no son tan rígidas: en mi estudio, desde siempre, cuando ha hecho falta un esfuerzo adicional lo hemos sabido dar, y cuando ha hecho falta atender más encargos hemos aumentado un poco nuestra capacidad, y no ha pasado nada, porque ya se sabe que donde comen dos, comen tres'.

Gestionar bien el tiempo requiere dirigir su uso hacia el objetivo profesional propuesto, y cada uno lo resuelve a su estilo, pero será difícil dirigirlo sin aplicar alguna rigidez del tipo descrito.

Actividades

Las funciones coinciden con grandes áreas de trabajo que el arquitecto ha de atender. Son pocas y bastante parecidas para todos los arquitectos. Las funciones no tienen duración ni hora de comienzo, sino importancia, prioridad, peso. No dependen de un encargo u otro. Son genéricas, como la función de elaborar proyectos o de coordinar el trabajo de los demás.

Las actividades son operaciones específicas de cada encargo que empiezan y terminan, y se ordenan para lograr su culminación: una actividad es, por ejemplo, estudiar la viabilidad de este solar, dibujar el plano de emplazamiento o de cubiertas de aquel proyecto, calcular su cimentación, preparar el presupuesto. Se caracterizan por encontrarse en un estado preciso de desempeño: o están sin iniciar, o en curso, o terminadas.

Para atender proporcionadamente cada encargo y cada función, una vez hecha la lista de actividades, hay que calcular una duración a cada una y darle una fecha de inicio posible, compatibles con la disponibilidad real de la función correspondiente.

Ciertas actividades son estratégicas, es decir, preparan el terreno para muchos durante mucho tiempo. Su importancia es siempre grande. Por ejemplo, programar el trabajo de todos para el trimestre, el mes o la semana, preparar el presupuesto del año, o buscar encargos. Como todo lo que requiere pensar y tomar decisiones, exige mucho esfuerzo, por lo que son poco atractivas y es fácil buscar excusas para eludir las o posponerlas.

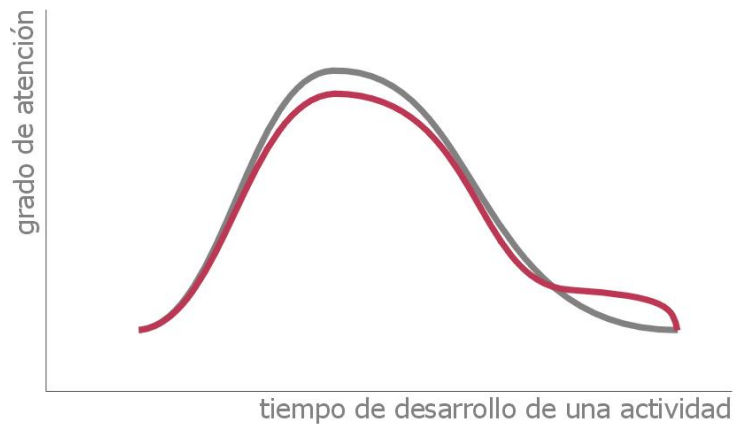
Terminar bien a la primera

Acabar una actividad requiere un especial grado de determinación por parte del arquitecto. Hay que

- esforzarse para lograr que el trabajo quede completo en el tiempo previsto.
- acertar al estimar el tiempo necesario.
- aprovechar el tiempo disponible.
- hacer el trabajo bien a la primera, para eludir los repases y comprobaciones.
- terminar.

cuando se implanta en el estudio la costumbre de terminar bien a la primera, los encargos se terminan a tiempo y se reduce la tensión de todos

Las actividades que no se han acabado del todo aumentan la ansiedad.



La atención del arquitecto y de su personal suele distribuirse a lo largo del tiempo de desarrollo de una actividad según la línea gris, una campana de Gauss. Terminar bien las actividades requiere un esfuerzo final mayor, la línea roja.

Reuniones

Las reuniones son un tipo característico de actividad: varias personas comparten su tiempo realizando juntos una misma actividad. Requieren poco esfuerzo personal de varios de los asistentes, por lo que, al revés que las actividades estratégicas, resultan atractivas y son un recurso habitual para reducir el ritmo y hasta descansar durante el tiempo de trabajo.

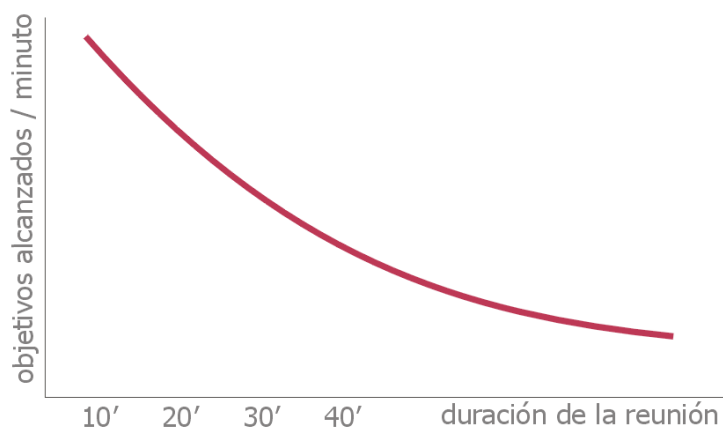
Siempre que se pueda se deben evitar. Y se puede muy a menudo

si basta un correo, no telefonar; si basta telefonar, no reunirse

Las reuniones destinadas a informar o a resolver problemas pueden sustituirse por un papel que circule entre todos: cada uno lo lee, lo firma y lo pasa al siguiente en la lista de circulación.

Las reuniones para coordinar el trabajo del equipo, que requieren la respuesta de cada uno para el plan propuesto, son un medio eficaz para dejar definido en pocos minutos el trabajo semanal de todos, pero requieren una buena preparación.

Las reuniones con la propiedad, o con ésta y la constructora, son más difíciles de evitar.



La duración de una reunión provoca una reducción importante de la productividad de sus asistentes, a la mitad transcurridos los primeros diez minutos. Si todos saben cuánto tiempo durará la reunión y lo consideran demasiado corto, esa reducción es menor.

Las que no se puedan evitar mejoran su eficiencia si el arquitecto:

- redacta y envía previamente a todos una agenda de la reunión.

- durante la reunión ayuda a todos a tratar brevemente los temas previstos y a sacar conclusiones y tomar decisiones.
- redacta un acta en la que se incluyen principal o únicamente las decisiones tomadas sobre cada punto.
- termina a la hora prevista, aunque queden temas por tratar, de modo que todos cuenten con quedar libres a esa hora.

Si llegase la hora de una reunión y no se hubiera preparado, es siempre mejor cancelarla o posponerla: así no se pierde el tiempo.

Dimensionar las actividades

Al pensar en la dimensión de una actividad, es frecuente tener en cuenta sólo una parte del trabajo a realizar, por ejemplo, la modificación de los planos de planta del proyecto, ya que es difícil considerar sobre la marcha qué repercusiones tendrá esa modificación.

Asignación de actividades

Las actividades aparecen de forma sucesiva y desordenada. Si no hay un plan, el arquitecto las amontona en una pila, más o menos por orden de llegada.

Si se dispone de un marco semanal de tiempo asignado a cada función, al aparecer una nueva actividad el arquitecto la coloca la última en la pila de esa función.

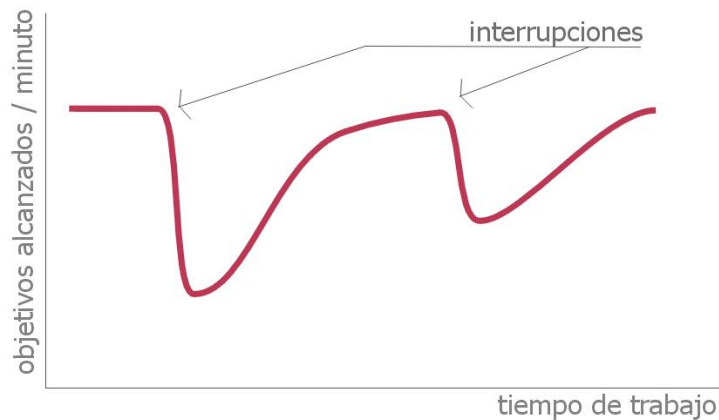
La asignación de tiempo semanal a cada función, y el apilado de actividades por funciones permite al arquitecto saber cuántas terminará esta semana y cuántas quedarán para las siguientes. Al planificar cada semana, se revisa el orden de las actividades en cada pila y la asignación de tiempo a cada función. Por último, se fija la hora de comienzo y final de cada actividad cada día.

Interrupciones

Para realizar las actividades en el plazo previsto, es necesario que la duración estimada para la actividad sea realista, y que se le puedan dedicar las horas asignadas. Si alguien interrumpe, el plan se desbarata.

una interrupción es cualquier intento de intercalar en el momento presente una actividad no prevista

La tendencia natural de los arquitectos es intentar una política de puerta abierta, que invita a cualquiera del estudio a entrar en su despacho para cualquier consulta. Es, pues, una invitación permanente a la interrupción. La puerta cerrada cuando se trabaja y abierta cuando es hora de escuchar parece una política más sostenible. El personal se adapta fácilmente a una rutina de ese tipo, y procura no interrumpir.



Una interrupción causa una reducción importante en la productividad del interrumpido. Si la cadencia de las interrupciones es alta, provoca una fatiga adicional que merma la capacidad de trabajo

Cuando alguien le interrumpe, el arquitecto debe valorar si el asunto es o no grave, y si no lo es, posponerlo hasta el próximo despacho programado con esa persona..

el respeto al trabajo de los demás debe ser un hábito de todos en el estudio

La muralla que se edifica trabajosamente para protegerse de las interrupciones suele tener un boquete por el que se cuelga cualquiera. El teléfono es una herramienta formidable que es preciso usar bien. Un arquitecto que trabaja solo puede mantener un buen nivel de contactos con clientes y proveedores gracias al móvil. Pero consiente que cualquiera le interrumpa cuando quiera. En esas circunstancias, una buena gestión del contestador automático es prácticamente la única defensa.

Importante, ordinario o urgente

Importante es lo que afecta al presente o al futuro del estudio de modo relevante, fortaleciendo su desarrollo y su actividad. Su descuido puede tener consecuencias graves.

Ordinario es lo que se espera que el arquitecto realice habitualmente. Si lo hace, no se obtienen resultados excepcionales, pero su descuido produce pérdidas de calidad perceptibles en el trabajo de todos.

Urgente es lo que debe estar disponible en un momento cercano. Puede ser importante o no.

La importancia de una función define la prioridad y la duración aceptable de sus actividades. La prioridad sirve para elegir entre una y otra actividad en caso de conflicto. Una actividad importante merece más tiempo que una que no lo es; pero, sobre todo, es la elegida en caso de que sólo quede tiempo para una de las dos.

La urgencia define el momento en que se ha de intercalar una actividad, pero su prioridad o duración dependerán de su importancia, no de su urgencia.

Numerosas cuestiones aparecen como urgentes, sin serlo necesariamente. Para discernir la autenticidad de una urgencia hay que valorar las consecuencias de su retraso.

si abundan las actividades urgentes, hay que analizar la causa, que a menudo será el descuido de los asuntos de tramitación ordinaria

Cuando los colaboradores comprueban que el arquitecto no atiende los asuntos ordinarios, los decoran como urgentes para que se les atienda.

La forma especialmente crítica en que se presentan los asuntos urgentes puede causar que se les dedique el tiempo de otras actividades de mayor importancia, lo que realimentaría el problema. Hay que destinar el tiempo a lo importante y a los asuntos ordinarios.

Si no se puede atender todo lo importante y lo ordinario, hay que reaccionar pronto:

- acortando la duración de las actividades menos importantes
- delegando actividades en colaboradores
- eliminando parte de las actividades, negándose a hacerlas

Las actividades urgentes están acompañadas por tensión emocional, o estrés, que es un recurso del organismo para aumentar el rendimiento durante cortos períodos.

Mantener un nivel aceptable de tensión y procurar que los demás del estudio hagan lo mismo es beneficioso. Pero la acumulación de asuntos urgentes puede hacer que la tensión supere la barrera y provocar una rápida pérdida de rendimiento.

Si se desatienden asuntos urgentes, es frecuente comprobar cómo un alto porcentaje de ellos en realidad no corrían prisa y no pasa nada. Y al tener tiempo para procesar los asuntos importantes y los ordinarios, los urgentes quedan reducidos a una cantidad asumible.

Delegar

Mejorar el aprovechamiento del tiempo aumenta mucho su rendimiento, pero eso no elimina su inelasticidad. Al alcanzar un cierto nivel de ocupación, el único modo de aumentar la capacidad de trabajo es transmitir una parte a un colaborador.

Al buscar la máxima agilidad en los procesos, tanto internos como con los colaboradores o recursos externos, la clave se encuentra a menudo en delegar o traspasar responsabilidades.

delegar consiste en transmitir una tarea, la responsabilidad, la autoridad y los medios necesarios para hacerla bien

Se delega la responsabilidad de una actividad o incluso de una función; pero la responsabilidad definitiva no se puede delegar. Por eso, el proceso completo de delegar incluye necesariamente el deber de controlar la ejecución de la función, actividad o tarea delegada.

sólo se puede delegar bien lo que se sabe hacer bien

Delegar es laborioso. No consiste en pedirle a un chico voluntarioso del estudio que se ocupe de alguna tarea, probablemente poco del gusto del arquitecto, y sentir que se la ha quitado uno de encima. Delegar exige informar detalladamente a quien recibe el encargo sobre todos sus pormenores: su objetivo, sus medios y el modo en que hay que hacerlo, incluyendo plazos, procedimientos y calidad.

Hacer las cosas cuando hay que hacerlas

Hay que conseguir que todos consideren normal hacer las cosas cuando hay que hacerlas. Por ejemplo, dar un recado cuando se ha recibido, contestar un correo electrónico sobre la marcha, un fax en el mismo día en que se ha recibido y una carta en 24h. Así procuran actuar los interlocutores del arquitecto y les sorprendería que éste actuara de forma diferente.

Hay que terminar las actividades a tiempo. El modo de conseguirlo consiste en definir el tiempo disponible y considerarlo rígido, adaptando el contenido de la actividad al tiempo disponible y no al revés. Si hay tres horas para comprobar el estado de una obra, y se tarda media hora en ir y lo mismo en volver, hay que preparar los puntos a controlar de forma que se ajusten a las dos horas disponibles. Si el jefe de obra iniciase una conversación sobre un reformado, o un problema de cualquier especie y no quedase tiempo, se le pide que lo redacte concisamente y lo envíe por fax o correo electrónico.

Un enfoque correcto consiste en marcar como estándar del estudio la obligación de terminar cada día todos los asuntos abiertos, no dejando nunca nada para mañana. Con una perspectiva un poco distante se comprueba que es el único procedimiento duradero para sobrevivir. Dejar las cosas para luego es un procedimiento infalible para alcanzar simultáneamente altas cotas de tensión y de ineficacia. Las cosas sin resolver se amontonan en un área de la mente, desde donde van transmitiendo presión al resto.

Horario

Cuando se obtiene la información oficial sobre el calendario laboral del año, en el que se indican los festivos que se van a celebrar, el arquitecto puede calcular las horas de trabajo que se pueden obtener ese año. Dependiendo de cómo coinciden los fines de semana, los festivos y las vacaciones, a veces el calendario admite más horas de las previstas en el convenio laboral al que se adhiere el estudio, probablemente el de oficinas y despachos, que lleva unos años siendo de 1.765 horas anuales. A veces no permite incluir esas horas. En ambos casos, se toman las decisiones adecuadas para obtener las horas legalmente previstas: conceder uno o varios puentes, o aumentar el horario unos días.

el horario de trabajo ha de ser fijo: se entra a tal hora y se sale a tal otra

Muchos arquitectos son partidarios del horario flexible, entendido como que cada uno se responsabiliza de entregar el total de horas previsto sin que sea preceptivo comenzar a cierta hora. Es cómodo, nadie exige nada. Es ventajoso, ya que cada uno se administra, y es la envidia de sus parientes y vecinos: no más atascos matutinos, flexibilidad para ir a las reuniones del colegio de los niños. El arquitecto se justifica diciendo que, a cambio, cuando viene un aluvión de trabajo, todo el mundo arrima el hombro sin quejarse, quedándose incluso toda la noche trabajando. Los contras del sistema proceden de

- la dificultad para coordinar y planificar, que hace perder eficiencia
- la injusticia con los que más trabajan en beneficio de los más aprovechados
- la pérdida de productividad por trabajar menos horas de las previstas

El horario definido y obligatorio es menos brillante y más eficaz. Por supuesto, obliga a exigir a todos que lleguen a tiempo, pero esto es algo tan natural, que apenas supone desventaja. También obliga al arquitecto, que pierde así la parte del privilegio de alto jefe que consiste en llegar cuando le parece.

Vacaciones, permisos y puentes

Todos los empleados deben saber que tienen derecho a, por ejemplo, 24 días naturales anuales de vacaciones (lo indica el convenio colectivo) y ese derecho debe respetarse.

El arquitecto debe regular el modo en que se eligen esos días: por ejemplo, todos juntos, o en bloques de tres, cinco o quince días, dependiendo de las necesidades del estudio.

Hay quien prefiere cerrar el estudio durante unos días al año; en otros casos se elige escalonar las vacaciones de todos, con alguna norma que indique cuántas personas pueden solapar simultáneamente sus vacaciones, y algún criterio equitativo para elegir fechas.

Si el arquitecto consiente que cada uno tome los días de vacaciones de uno en uno y cuando quiera, pueden aparecer en el estudio los buscadores de puentes, personas especialmente dotadas para obtener largos períodos de ausencia del trabajo consumiendo el mínimo número posible de días de vacaciones. Invierten muchas horas en 'optimizar' el uso de sus días de vacaciones, e irritan a los demás demostrándoles sus logros. Una fórmula mixta (3 semanas naturales en un bloque, o tres bloques de una semana natural, juntos o no, y el resto de los días de uno en uno, por ejemplo) ofrece suficiente flexibilidad y limita el caos.

Además de las excepciones al horario que las personas necesitan de vez en cuando, en otras ocasiones necesitan ausentarse del trabajo durante un día completo, o más, por lo que piden permiso al arquitecto. Hay unas pocas hipótesis previstas en el convenio, en las que se tiene derecho a un permiso, como la boda propia, el fallecimiento de parientes hasta determinado grado, una intervención quirúrgica del cónyuge o un hijo... La enfermedad del propio empleado le da derecho igualmente a ausentarse del trabajo, siempre y cuando haya sido concedida la baja laboral por un médico cualificado.

Fuera de esos supuestos, el arquitecto no debe conceder permisos imprevistos para evitar un trato injusto, favorable a quienes menos trabajan. Un criterio satisfactorio es proponer a quien lo solicita que aplique uno de sus días sueltos de vacaciones; y, cuando éstos se hubieran agotado, los días de vacaciones sin sueldo, a los que todos tienen derecho en un determinado número máximo anual (alrededor de 30).

En todos los casos es aconsejable aplicar con detalle la normativa: pedir el justificante de baja laboral en caso de enfermedad, y ocuparse de que se produzca efectivamente el descuento correspondiente en el sueldo del mes cuando se haya utilizado un día de vacaciones sin sueldo.

Los puentes son días festivos no oficiales, que el arquitecto decide tomar en el estudio. En ocasiones tienen la justificación de ajustar el número total anual de horas de trabajo al máximo señalado en el convenio, superado por la disposición de los festivos oficiales. En otro caso, son un regalo del arquitecto a los empleados. Una buena práctica consiste en estudiar el calendario laboral de cada año antes de que comience, y proponer uno o dos puentes desde el primer momento, que pueden consensuarse con los empleados. Desde ese momento quedan fijos, y ya no se discute más el asunto.