

318502

3
2FS

PLURIBUS UNIS
PROFIT ET DOCEAT

UNIVERSIDAD

INTERCONTINENTAL



ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
1986 - 1991

"ESTUDIO DEL TIEMPO COMO INSUMO DE
LA PRODUCTIVIDAD GERENCIAL DE LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
EN MEXICO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :

PAUL JORGE BERMUDEZ HERNANDEZ

ASESOR DE TESIS :

LIC. FERNANDO OLVERA HERNANDEZ

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1993



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

PROLOGO

INTRODUCCION

PARTE I. EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA: EL PORQUE DE SU IMPORTANCIA

11 QUE ES LA EMPRESA. DEFINICION Y DESGLOSE P. 2

- 1.1.1 UNIDAD ECONOMICA-SOCIAL
- 1.1.2 CAPITAL, TRABAJO Y DIRECCION
- 1.1.3 LA PRODUCCION SOCIALMENTE UTIL
- 1.1.4 EL BIEN COMUN DE LA EMPRESA
- 1.1.5 LAS MANIFESTACIONES CONCRETAS DEL BIEN COMUN
 - 1.1.5.1 La estabilidad económica de la empresa
 - 1.1.5.2 La integración humanista en la empresa
 - 1.1.5.3 Cooperación de la empresa en el bien común de la sociedad

12 CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS Y SU CLASIFICACION P. 10

- 1.2.1 POR SU TAMAÑO
- 1.2.2 POR SU ORIGEN
- 1.2.3 POR SU APORTACION DE CAPITAL

PARTE II EL PILAR DE LA EMPRESA: EL EJECUTIVO EN JEFE

2.1 CONCEPTO DE LIDER P. 15

2.2 CONCEPTO DE MANDO P. 18

2.3 LA ACTUACION DEL EJECUTIVO EN JEFE P. 17

2.4 LAS HABILIDADES DEL EJECUTIVO EN JEFE P. 21

- 2.4.1 COMUNICACION Y LIDERAZGO
- 2.4.2 CUALIDADES DEL EJECUTIVO EN JEFE

PARTE III. EL TIEMPO. LA MAS IMPORTANTE HERRAMIENTA DE LA PRODUCTIVIDAD GERENCIAL

3.1 ORIGEN Y DEFINICIONES P. 33

- 3.1.1 QUE ES EL TIEMPO
- 3.1.2 HISTORIA DEL TIEMPO A TRAVES DEL TIEMPO
- 3.1.3 LA EXPERIENCIA DEL TIEMPO
 - 3.1.3.1 Tiempo, Valores Humanos
 - 3.1.3.2 El uso del tiempo. Reflejo de la personalidad
- 3.1.4 EL TIEMPO: UN RECURSO ESCASO
- 3.1.5 EL VERDADERO SIGNIFICADO DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO

3.2 ADMINISTRACION DEL TIEMPO P. 45

- 3.2.1 LA FALTA DE TIEMPO. PROBLEMA O SINTOMA?
- 3.2.2 UNA PREOCUPACION PARA LAS EMPRESAS
- 3.2.3 MITOS DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO
- 3.2.4 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO
- 3.2.5 EL LIMITE DE LAS 168 HORAS

3.3 PRODUCTIVIDAD DEL TIEMPO EN RELACION CON LA GERENCIA P. 49

- 3.3.1 ESTILOS DE LIDERAZGO EN RELACION CON EL TIEMPO
- 3.3.2 UN PROBLEMA DE HABITO
- 3.3.3 TRATAMIENTO INDIVIDUAL Y PERSEVERANCIA
 - 3.3.3.1 Control o dejar controlar



- 3.1.4 COMPARAR LAS HABILIDADES DE REQUERIMIENTO EN EL NIVEL GERENCIAL
- 3.2.1.1 Importancia continuada de las habilidades en relación con el personal
- 3.3.4.2 Análisis de la función gerencial por nivel operativo
- 3.3.5 UN ÚLTIMO PUNTO DE VISTA

PARTE IV. INVESTIGACION DE CAMPO

- 4.1 HIPOTESIS P. 75
- 4.2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACION P. 85
- 4.3 ELECCION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION P. 76
- 4.4 ELABORACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO P. 87
- 4.5 PLANEACION, RECOPIACION Y REALIZACION DE LA INVESTIGACION CONFORME A LA INFORMACION TECNICA ADQUIRIDA P. 87
- 4.6 ELABORACION Y APLICACION DE CUESTIONARIOS P. 88
- 4.7 DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA P. 90
- 4.8 OBTENCION, TABULACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS P. 93

PARTE V. CONCLUSIONES

- 5.1 COMPROBACION DE LA HIPOTESIS P. 105

5.2 CONCLUSIONES P. 107

PARTE VI. RECOMENDACIONES

6.1 EL TELEFONO P. 111

- 6.1.1 CAUSAS DE LA ESCLAVITUD TELEFONICA
- 6.1.2 LAS LLAMADAS QUE LLEGAN
- 6.1.3 LLAMADAS HACIA AFUERA
- 6.1.4 ABREVIAR LAS LLAMADAS

6.2 PASOS ESENCIALES PARA LA PLANEACION P. 118

- 6.2.1 DETERMINACION DE OBJETIVOS Y METAS

6.3 DELEGACION INEFICAZ P. 121

- 6.3.1 BARRERAS PARA LA DELEGACION
- 6.3.2 BARRERAS EN EL DELEGADOR
- 6.3.3 BARRERAS EN EL DELEGADO
- 6.3.4 BARRERAS EN LA SITUACION
- 6.3.5 COMO, PORQUE Y A QUIEN DELEGAR
- 6.3.6 UN METODO PARA DELEGAR DE MANERA MAS EFICIENTE

6.4 LOS VISITANTES P. 123

- 6.4.1 ADMINISTRACION DE LAS VISITAS

6.5 MEMORANDITIS P. 129

6.6 LAS REUNIONES DE TRABAJO P. 136

- 6.6.1 PORQUE, QUIEN, CUANDO Y DONDE



- 6.6.2 EL ELEVADO COSTO DE LAS REUNIONES
- 6.6.3 VEINTIUNA REGLAS PARA OBTENER MAS DE LAS REUNIONES

6.7 APRENDER A DECIR "NO" P. 144

NOTAS

BIBLIOGRAFIA

P R O L O G O

Se exhorta siempre a los ejecutivos a que planifiquen su trabajo. Esto suena eminentemente razonable; la única dificultad es que raramente da resultados. Los planes tienden a quedarse en papel y a no ser más que buenas intenciones. Los ejecutivos que realmente logran que se hagan las cosas no empiezan por su trabajo sino por su tiempo. Continuamente se motiva a los ejecutivos a que aprendan cosas nuevas, desde matemáticas hasta la apreciación artística y a que desarrollen su propia personalidad, sus conocimientos y sus métodos. Sin embargo, los ejecutivos que muestran el más asombroso crecimiento en su eficiencia son los que se preocupan por tener un poco más de tiempo discrecional. La administración del tiempo propio exige perseverancia y autodisciplina; y ninguna otra inversión rinde más altos dividendos en lo que se logra y en lo que se rinde.

Por consiguiente, se puede pensar que existe una falta de desarrollo personal y empresarial por la no existencia de calidad en el aprovechamiento del tiempo gerencial en las empresas pequeñas y medianas del sector privado. Es por este motivo, que el presente estudio desea detectar, en caso de existir, los principales robatiempos que atañen a las actividades gerenciales y poder así proponer medidas correctivas que permitan la mejor administración y uso del tiempo con el fin de lograr un incremento considerable en la productividad del tiempo gerencial y así, tener como resultado final un mejor desarrollo del ejecutivo y la empresa a la cual representa.

I N T R O D U C C I O N

"El Tiempo es Dinero", decía Benjamín Franklin para dramatizar la importancia del tiempo, al relacionarlo con la medida más común de valor. La mayoría de las personas permutan su tiempo por un salario que les es necesario para sobrevivir. Desde luego que los administradores constituyen el gremio que se preocupa en especial por utilizar el tiempo para generar ingresos y utilidades. Sin embargo, el tiempo es más importante que el dinero. El tiempo es la vida misma. Al fin y al cabo, el hombre desea administrar el tiempo eficientemente, no tanto para hacer más dinero sino con el propósito de llevar a cabo sus aspiraciones más sublimes.

Este estudio busca ayudar a utilizar el tiempo en todas sus dimensiones, tendiendo como objetivos básicos los que a continuación se enumeran: 1) Determinar los principales usos del tiempo por el personal ejecutivo; 2) Optimizar las decisiones del ejecutivo, reaprovechando así los recursos de la empresa en función al tiempo; 3) Utilizar el tiempo como un insumo del proceso de producción gerencial hacia el aumento de la productividad de la misma; 4) Procurar el desarrollo paralelo del ejecutivo con la empresa; 5) Lograr el desarrollo de la empresa pequeña y mediana privadas en relación con el buen uso del tiempo gerencial. Para lograr dichos fines la presente investigación se divide en dos partes que desmembran a la organización pero que al mismo tiempo

se interrelacionan la una con la otra para crear lo que se conoce como eficacia administrativa. La primera parte está dividida a su vez en cuatro puntos: el primero se refiere a la empresa, quién es cómo surge, cuál es la importancia de la misma dentro del ámbito económico en el cual nos desarrollamos y vivimos. De un mismo modo, se indican las diferencias existentes en cuanto a tamaño y estructura entre los tipos varios de empresa que se encuentran en el país. Cabe señalar que esta investigación centra su atención sobre la empresa pequeña y mediana respectivamente, por ser estas las que ocupan casi el 80% del sector productivo del país.

Un segundo punto, es el ejecutivo en jefe; haciendo de este, no una descripción de sus funciones y responsabilidades sino más bien una descripción del mismo, involucrando factores psicológicos, habilidades conceptuales y características cognitivas tanto en experiencia laboral como en estudios realizados. Todo esto con el fin de determinar cuales son los requerimientos mínimos indispensables para que dé cabal y eficaz cumplimiento con las labores que le impone el puesto que representa y lograr así un desarrollo armónico entre jefe, subordinados y organización.

Los dos puntos restantes dan un amplio panorama sobre el tiempo. El primero, hace una reflexión del tiempo a través del tiempo, incluyendo su filosofía, características y principios, qué es, cómo se da y de qué forma se le ha visto y tratado de explicar y definir. El segundo, nos da un estudio del tiempo pero ya controlado bajo aspectos administrativos y tomándolo en cuenta

como el insumo más importante de todos los que integran a la organización.

Al igual que todo problema de administración, el del tiempo debe sujetarse a conceptos de análisis y planeación. Es preciso saber qué hacemos con nuestro tiempo, cuáles son nuestros problemas y sus causas, y determinar de manera realista el tiempo que nos lleva concluir ciertas actividades. La planeación es tan importante para la programación diaria como para la de largo plazo.

La dificultad en la administración del tiempo radica en su carácter individual. El sistema que elijamos debe ser adaptado a nuestro carácter y situación personal. Además, requiere de un gran compromiso para con uno mismo: la buena administración del tiempo debe convertirse en parte de uno, ser un hábito. Nadie más nos vigila que nosotros mismos. Es fácil pasar por alto la planeación, transigir siempre, o pensar que somos diferentes y que por lo tanto, nos es imposible tener control de nuestra persona.

Hay algo absolutamente cierto, las personas que tienen más éxito, las que tienen el tiempo para realizar las cosas que más significan para ellas, son aquellas que se toman la molestia de analizar, planificar y comprometerse a la realización de determinada empresa; ellas controlan las interrupciones, saben decir "NO", y delegar responsabilidades de manera efectiva.

CON
FALLA DE ORIGEN

La solución está en nuestras manos; si se comprenden los conceptos de la administración del tiempo, es sencillo aplicarlos a una situación personal y convertirlos en un hábito, para de esta manera aumentar la eficiencia, el éxito y la satisfacción personal.

El segundo movimiento de la presente investigación está ya dirigida a la práctica por medio de una investigación de campo. Es aquí donde se trata de determinar la existencia o no de robatiempos, los usos que se le dan al tiempo, como se le aprovecha o no, e identificar los principales robatiempos tanto internos como externos que atañen el desarrollo y la productividad de la organización y sobretodo del ejecutivo, y poder así definir la forma en que los robatiempos se ven reflejados en el proceso administrativo.

Todo esto conduce mediante una serie de conclusiones y recomendaciones a un único fin: el de poder utilizar este estudio como una guía práctica para tratar de visualizar nuestros errores y poder encausarlos al propósito de ser cada día mejores en nuestro ámbito laboral, familiar y social.

Paul J. Bermúdez Hernández

PARTE I

EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA: EL PORQUE DE SU IMPORTANCIA

11 QUE ES LA EMPRESA. DEFINICION Y DESGLOSE

El proceso tecnológico es la base del desarrollo económico de nuestro tiempo y se manifiesta a través del proceso de industrialización. A esto se debe que la sociedad actual sea conocida como sociedad industrial.

La técnica científica, el progreso económico y la industrialización, han sido las bases del desarrollo económico. En función de estos factores se distinguen ordinariamente los países como desarrollados y subdesarrollados.

Ahora bien, dentro de esta evolución técnico-científica-industrial, tiene excepcional importancia la institución empresa.

Se hace referencia preferentemente a la de carácter privado por ser ella la base del régimen económico que prevalece en nuestro país.

Se toma a la empresa mercantil como institución genuinamente representativa de la sociedad moderna o sociedad industrial definiéndola como sigue:

"La empresa es una unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad".(1)

Si se dice que la empresa es una unidad, tácitamente se indica que estamos frente a una institución compleja, integrada por varias partes que al relacionarse convenientemente forman un todo.

La empresa es el todo. No es ninguna de sus partes aisladamente, sino el conjunto de todas ellas.

1.1.1 UNIDAD ECONOMICA-SOCIAL

La empresa es una unidad de carácter económico porque el capital, el trabajo y la dirección se coordinan como factores de la producción. No intervienen, por lo tanto, como elementos aislados, sin articulación. Se unen mediante una organización específica y para un fin que les es común.

Esta finalidad, la producción, tiene un sentido económico. En ella radica la razón de ser de la empresa. La producción es el objetivo genérico del todo empresarial.

Por otra parte, la empresa es una unidad de carácter social. Es una agrupación humana. Inversionistas, obreros, empleados, supervisores, técnicos, especialistas, gerentes, directores, etc., no obstante la diversidad de sus actividades, funciones, responsabilidades y facultades logran unirse mediante la organización interna. Su unidad es unidad de orden, como

corresponde a toda entidad social.

Mantener su unidad social es exigencia vital para la empresa. Más, mucho más peligrosos que los descalabros económicos son los antagonismos sociales. Y, por supuesto, mucho más difíciles que los problemas técnicos o materiales relativos a la economía, son los problemas derivados de las relaciones humanas.

1.1.2 CAPITAL, TRABAJO Y DIRECCION

Los componentes de la empresa son: el capital, el trabajo y la dirección. Los tres forman la empresa al coordinarse para realizar una finalidad común, la producción. La empresa no es el capital, no es el trabajo, ni la dirección. La empresa es el todo que estos factores integran.

La palabra capital indica el conjunto de bienes destinados a la producción: dinero, crédito, materias primas, máquinas, equipos, instalaciones, etc. Igualmente incluye a los dueños de tales bienes, esto es, a los inversionistas.

Por trabajo entendemos el esfuerzo desplegado en todas las actividades operativas cuyo destino es también la producción. Pero como el trabajo no pueda desligarse del hombre que lo realiza toda vez que se trata de una actividad de carácter personal, con

la misma denominación nos referimos a quienes lo llevan a cabo. El término trabajo excluye, por consiguiente, la actuación de quienes ocupan puestos de mando en la empresa.

La dirección es la administración. Es el conjunto de las funciones genéricas de planeación, organización, integración, conducción o dirección en sentido estricto, y control, relacionadas con las funciones específicas de la empresa, tales como producción, ventas, finanzas, etc. Quedan incluidas igualmente las actividades del orden técnico, de asesoramiento y de servicio que apoyan, fortalecen y auxilian a la estructura de la organización lineal. Además, como en los casos anteriores, por dirección entendemos al grupo humano que realiza estas funciones y actividades. Es el cuerpo administrativo propiamente dicho, el cual se integra con todos los que ejercen autoridad, más los asesores, especialistas y técnicos que forman los grupos staff.

1.13 LA PRODUCCION SOCIALMENTE UTIL

Esta es la finalidad genérica de la empresa. Se opina que es una finalidad genérica porque existen otros fines que son específicos.

La empresa tiene una función de servicio social. La empresa existe en cuanto su producción contribuye a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

La empresa, en último extremo, depende de los consumidores. trabaja para ellos, en cuanto su producción es comprada dentro de los márgenes vitales para la subsistencia económica de la organización. La empresa no ha de producir sino aquello que va a ser consumido. La producción será útil si llena este requisito, es decir, si ha de responder a lo que los consumidores están dispuestos a adquirir.

1.14 EL BIEN COMUN DE LA EMPRESA

Recordemos la clásica definición del bien común:

"Un conjunto organizado de condiciones sociales por las que el hombre puede realizar su destino material y espiritual". (2)

Esta definición implica: que el bien común es un fin para la sociedad; que el bien común es, al mismo tiempo un medio para el desarrollo y perfeccionamiento del hombre en su calidad de persona; que el bien común se ha de realizar según los recursos de cada sociedad; que el bien común ha de proporcionar a todos los hombres las posibilidades reales para la satisfacción de sus necesidades; que el bien común es siempre perfectible, es decir, susceptible de progreso; que comete a la autoridad del deber de gestionar el bien común; que el bien común exige la colaboración de los miembros de la sociedad en cumplimiento de la justicia

social.

Ahora bien, como la empresa es una auténtica sociedad, en ella han de tener aplicación estas ideas. Se entiende, evidentemente, dentro de las características y conforme a la naturaleza de tal institución.

1.1.5 LAS MANIFESTACIONES CONCRETAS DEL BIEN COMUN

Entre las manifestaciones por lo que respecta al bien común de la empresa podemos citar los siguientes casos:

1.1.5.1 LA ESTABILIDAD ECONOMICA DE LA EMPRESA

A todos conviene, en efecto, que la empresa sea estable, la firmeza institucional es una garantía de la obtención de utilidades, del pago de salarios y prestaciones y de las remuneraciones del grupo gerencial. Pero, además, la estabilidad es garantía de la permanencia en el logro de tales beneficios económicos.

Para que así sea es preciso que todos los componentes de la empresa tengan interés en dicha prosperidad, lo cual depende de que todos estén convencidos de que redundará en su beneficio. La prosperidad debe ser para todos.

Cuando esto ocurre, el progreso económico de la empresa exige la colaboración de todos y se convierte en un deber solidario.

Fundamentalmente esta finalidad se alcanza mediante:

La eficiencia administrativa, y

El progreso tecnológico, orientados hacia la elevación de los índices de productividad.

1.1.5.2 LA INTEGRACION HUMANISTA DE LA EMPRESA

Cada hombre debe encontrar en la empresa un conjunto de medios que le permitan su desarrollo y perfeccionamiento en los órdenes intelectual, moral y social.

A tal objeto deberán ponerse en práctica las políticas, procedimientos y programas que abarquen al menos los siguientes puntos:

1. Respeto a los derechos del personal consignado en las leyes, contratos y reglamentos.
2. Sistemas de quejas para corregir las irregularidades en el trabajo o la violación de los derechos.
3. Adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal.
4. Sistemas técnicos de ascensos y promociones.
5. Calificación de méritos del personal.

6. Orientación de las relaciones humanas para crear y mantener un ambiente de compañerismo, colaboración, amistad y participación en la vida de la empresa.

7. Encauzamiento del ejercicio de la autoridad hacia las finalidades que le corresponden: el orden, la justicia y el bien común.

8. Hacer de la subordinación una cooperación consciente, libre y responsable de acuerdo con las exigencias del bien común de la empresa.

1.1.5.3 COOPERACION DE LA EMPRESA EN EL BIEN COMUN DE LA SOCIEDAD

Se han de mencionar tres casos concretos por ser a propio juicio los más destacados, en los que la actuación de la empresa se liga con las exigencias del bien común de la sociedad.

En primer lugar, la empresa es un centro de trabajo. Cierta número de individuos encuentran en ella ocupación. A través de su empleo obtienen un ingreso económico que les permite satisfacer sus necesidades. Segundo, el volumen de bienes y servicios favorece el desarrollo de la vida económica de la sociedad y significa una aportación valiosa al bienestar colectivo.

En tercer lugar mencionamos el caso de la calidad de los productos y servicios que la empresa ofrece al público.

1.2 CARACTERISITICAS DE LAS EMPRESAS Y SU CLASIFICACION

Antes de señalar la clasificación de las empresas, conviene tener presente que:

"La empresa es la cédula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos". (1)

Algunas características importantes que comparten las empresas capitalistas consideradas como unidades de producción son:

- realizan actividades económicas que se refieren a la producción o a la distribución de los bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas;
- para realizar sus actividades cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros;
- combinan los factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y de las relaciones sociales de producción;
- planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar; es decir, toman sus decisiones en forma racional;
- son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país;
- son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social;
- para sobrevivir deben competir con otras empresas, lo que les exige prácticas más complejas entre las que destacan: modernización, racionalización y programación;

- " ... el modelo del desarrollo (empresarial), reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado".(4)
- es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización;
- la competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa;
- se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social.

Todo lo anterior significa que la empresa como unidad económica forma parte de la dinámica del sistema económico, es decir, es un elemento básico de la estructura económica, cuenta con factores productivos y tecnología que combina al realizar las actividades económicas y que finalmente, satisfacen necesidades humanas.

12.1 POR SU TAMAÑO

En el cuadro anexo se presenta una clasificación de las empresas de acuerdo a varios criterios; el primero de ellos es según su tamaño, que clasifica a las empresas en: microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas:

Existen varios elementos que permiten clasificar a las empresas de acuerdo a su tamaño, entre éstos destacan:

- Magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra;
- Volumen de ventas anuales;

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

DE ACUERDO CON SU TAMAÑO	DE ACUERDO CON SU ORIGEN	DE ACUERDO CON SU CAPITAL
MICRO- EMPRESAS	NACIONALES	PRIVADAS
PEQUEÑAS EMPRESAS	EXTRANJERAS	PUBLICAS
MEDIANAS EMPRESAS	MIXTAS	MIXTAS
GRANDES EMPRESAS		

Clasificación de las empresas de acuerdo con varios criterios

Fuente: ECONOMIA Y LA EMPRESA. Jose Silvestre Mendez Morales

Ed. Mc Gray Hill; p. 274

Mexico, 1987

- Area de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional e internacional.

Esto significa que los principales criterios para juzgar el tamaño de una empresa son: el de la producción, explica la forma de producir la cual puede ser rudimentaria y artesanal hasta muy tecnificada; criterio de mercadotecnia, explica el tamaño de las empresas sobre el mercado; o sea, sus ventas; y criterio financiero, analiza el monto del capital, el pago de impuestos, el tipo de sociedad, etc.

Estos criterios al adaptarse y aplicarse a un país, deben irse modificando de acuerdo a las circunstancias económicas, entre las que sobresale el movimiento de precios, lo que hace que se modifique anualmente el monto de ventas como criterio para definir el tamaño. En el caso mexicano para el año de 1987, la definición de empresas de acuerdo con su tamaño era: (4)

- **Microempresa** - empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta de 80 millones de pesos;
- **Pequeña empresa** - empresa que ocupa de 16 a 100 personas y realiza ventas hasta de mil millones de pesos al año;
- **Mediana empresa** - empresa que ocupa de 101 a 250 personas con ventas de hasta 2000 millones de pesos; y
- **Gran empresa** - empresa que ocupa más de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a los 2000 millones de pesos anuales.

122 POR SU ORIGEN

Las empresas nacionales son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país; es decir, los nativos de la nación que cuentan con recursos y poseen espíritu empresarial, forman empresas que se dedican a alguna rama de la producción o de la distribución de bienes y servicios.

Así, las empresas extranjeras son aquellas que operan en el país, aunque sus capitales no son aportados por los nacionales, sino por extranjeros. Generalmente la forma de penetración se realiza a través de la inversión extranjera directa, estableciendo filiales en los países en que se desea participar.

Cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros y éstos se asocian y se fusionan sus capitales, entonces se forman las empresas mixtas las cuales operan con una parte de capital nacional y otra extranjero.

123 POR SU APORTACION DE CAPITAL

La empresa privada es una organización económica que representa la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital. Sus principales características son: a) los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias;

b) la toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia, considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción; c) los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio de racionalidad económica; d) los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas; e) se contratan obreros a los cuales se les paga un salario.

Una de las características principales del sistema capitalista es la propiedad privada sobre los medios de producción; es decir, los empresarios particulares son los dueños del capital, por lo que pueden organizar y dirigir empresas mediante la compra de medios de producción y contratando fuerza de trabajo.

La empresa pública es una empresa que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con el objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias. El Estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico.

Las empresas mixtas son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado; la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otro es el capital privado el mayoritario, así

mismo, la proporción en que se combinen los capitales puede ser muy diversa. En el caso mexicano, un ejemplo importante son los bancos nacionalizados, en los que el 64% del capital le pertenecía hasta el año de 1991 al Estado y el 36% a los particulares.

P A R T E I I

**EL PILAR DE LA EMPRESA:
EL EJECUTIVO EN JEFE**

2.1. CONCEPTO DE LIDER

En la organización científica del trabajo se da cada vez mayor importancia a la acción de los jefes, porque sobre sus hombros recae la responsabilidad de la buena marcha de la empresa y su consiguiente progreso.

En toda empresa, cualquiera que sea, todos los mandos están organizados y escalonados en un orden jerárquico. En la cúspide de esta especie de pirámide se hallan los directivos, y escalonados los jefes, hasta la base donde se encuentran los ejecutivos en contacto directo con los empleados y los obreros. Es así que tomaremos como líder a aquel que guía al grupo hacia el logro de los objetivos.

2.2. CONCEPTO DE MANDO

Si tuviéramos que definir el concepto de mando, diríamos que no es otra cosa que "la actitud que asume una persona que directamente gobierna a otras personas". Se comprende que, definido así, este concepto es sumamente amplio porque abarca tanto al director de una empresa, como al capataz de una planta industrial; al jefe de una oficina que dirige a un grupo de empleados subalternos y al director de una escuela que gobierna aun núcleo de maestros, y lo mismo al general en jefe de un ejército que al sargento que manda a un pelotón de soldados.

Cuando se habla de "mandos" esto no significa únicamente impartir órdenes a los subalternos, sino más bien "dirigir", vocablo cuyo sentido semántico es señalar la "dirección" y el propósito hacia donde se encamina la obra que realiza el grupo.

Pero esto no es todo. El "ejecutivo en jefe", nombre genérico válido para cualquier persona que ejerce el mando y posee una autoridad formal, además de dirigir tiene otras varias funciones. El mando incluye el deber de asumir la responsabilidad de todo lo que hacen sus subalternos, así como el adiestrar, vigilar y tratar que el trabajo resulte lo más perfecto posible y no perjudique al organismo al cual pertenecen.

Es evidente que la tarea del ejecutivo se realiza con eficiencia sólo cuando el trabajo se efectúa con satisfacción.

Para lograr este fin el ejecutivo debe observar continuamente a sus subalternos, animarlos en su trabajo y si hay un descontento buscar sus causas, porque en un clima que no es satisfactorio se trabaja con desgano y decae la producción.

2.3 LA ACTUACION DEL EJECUTIVO EN JEFE

Hemos dado el nombre genérico de "ejecutivo en jefe" a todo aquel que ejerce autoridad sobre otra persona, cualquiera que sea el nivel o la categoría del mando.

Esa autoridad puede aplicarse a un solo subordinado o bien a todo un grupo. Se trata siempre de relaciones interpersonales, cuya acción puede ejercerse según los siguientes principios:

1. Por el principio de autoridad
2. Por el principio de igualdad
3. Por el principio de subordinación

De acuerdo con estas características, se puede clasificar la actuación de los ejecutivos en las cuatro categorías siguientes:

a) La actitud burocrática, que consiste en regirse exclusivamente por normas rígidas establecidas por los reglamentos de la institución, con lo que quedan a salvo la seguridad y su responsabilidad personal como jefe. Los hombres de esta clase tienen poco contacto con su gente, por lo cual muestran escaso interés. Las comunicaciones son de carácter oficial y, con frecuencia, por escrito.

b) La actuación autocrática, que se caracteriza por motivarla, principalmente, la necesidad de asegurarse el prestigio y el poder. Los individuos que actúan en esta forma poseen un gran concepto de su personalidad. Son tipos de carácter egocéntrico y que, en el fondo, sólo buscan prestar un servicio a su "yo" personal. El ejecutivo autocrático exige una obediencia ciega de sus subordinados, cuyas necesidades y sentimientos no le interesan mayormente. De ahí el descontento y el origen de los conflictos, por los antagonismos entre los miembros de trabajo.

c) La actuación simpática, que tiene como motivación el interés por cada uno de los subordinados. Es una actitud casi paternal del ejecutivo, quien trata de desarrollar en ellos sus potencialidades, estimula sus ambiciones de progreso y otorga recompensas adecuadas, pero es capaz también de aplicar sanciones y castigos, según los casos.

d) La actuación democrática, que se caracteriza por estar concentrado el interés en el grupo. El jefe democrático aspira al perfeccionamiento del equipo al cual dirige. Se integra con él en forma igualitaria y sólo le exige una sincera cooperación.

2.4 LAS HABILIDADES DE UN EJECUTIVO EN JEFE

Generalmente, se está de acuerdo en que existen por lo menos tres áreas necesarias de capacidad para llevar a cabo el proceso de administración: la técnica, la humana y la conceptual.

La habilidad técnica es la capacidad para usar el conocimiento, los métodos, las técnicas y el equipo necesario para desempeñar tareas específicas; se adquiere de la experiencia, la educación y el entrenamiento.

La habilidad humana es la capacidad y el razonamiento para trabajar con y a través de personas, incluyendo el entendi-

miento de la motivación y una aplicación efectiva de liderazgo.

La habilidad conceptual es la capacidad de entender las complejidades de la organización en conjunto y saber dónde se embona la tarea dentro de la organización. Este conocimiento permite actuar de acuerdo con los objetivos globales de la organización; en lugar de hacerlo sólo con base en las metas y necesidades del propio grupo inmediato.

La mezcla apropiada de estas habilidades, varía conforme los individuos avanzan en la administración, desde puestos elevados. Como se observa en la figura de la página siguiente:

**NIVELES DE
ADMINISTRACION**

**NIVELES DE
ORGANIZACION**

ALTA
Administración

Conceptual

Dirección

Administración
MEDIA

Humana

Gerencia
MEDIA

Administración
SUPERVISORA

Técnica

Supervisores

**FUENTE: MANUAL DE CAPACITACION, LIDERAZGO EFECTIVO
"DIVISION DE INTEGRACION Y DESARROLLO".
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION. BANAMEX.
MEXICO, 1991**

Para ser eficaces en la organización, conforme se pasa de los niveles bajos a los altos, se van necesitando menos habilidades técnicas, pero será necesaria la capacidad para relacionarse con los demás; los supervisores en niveles bajos necesitan considerablemente más habilidad técnica, ya que en sus secciones a menudo deberán entrenar y desarrollar técnicos y otros empleados.

En el otro extremo, los ejecutivos de una empresa no necesitan saber cómo desarrollar todas las tareas específicas a nivel operativo pero, sin embargo, deberán saber como se interrelacionan estas funciones con el logro de las metas de la organización en su conjunto.

Mientras que, la cantidad de habilidades técnicas y conceptuales necesarias en los diferentes niveles de administración varían, el común denominador, cuya importancia parece crucial en todos los niveles, es la habilidad humana.

2.4.1 COMUNICACION Y LIDERAZGO

Son de fundamental importancia las habilidades que el ejecutivo en jefe debe poseer al comunicarse con sus subordinados, para llevar a cabo un liderazgo efectivo y poder manejar una gran variedad de situaciones, las que en ocasiones se tratan de evitar por resultar incómodas.

Sin embargo, es posible atenuar los problemas a las tensiones de dichas situaciones si tenemos las habilidades, pero antes de entrar a ver cada una de ellas, se destacan los **PRINCIPIOS BASICOS** que debemos aplicar en cualquier situación.

- 1o Ser objetivos
- 2o Centrarse en el problema y no en la persona

El aplicar estos dos principios será de gran ayuda para confrontaciones o mal entendidos.

A continuación se presenta en que consiste cada una de esas habilidades y los pasos específicos de comportamiento que las construyen.

HABILIDAD PARA SABER ESCUCHAR

- PASOS:**
- Mirar a la otra persona
 - Mostrar interés a lo que dice, si es necesario asentir con un movimiento de cabeza, usar un lenguaje corporal apropiado.
 - Hacer preguntas sobre el mismo tema
 - Expresar las propias ideas y sentimientos sobre el tema

HABILIDAD PARA DAR INSTRUCCIONES

- PASOS:**
- Definir qué es necesario hacer y quién debe hacerlo
 - Informar a la otra persona qué quiere usted que ella haga y por qué
 - Decir a la otra persona, con exactitud, cómo desea usted que haga lo que se ordena
 - Pedir su opinión

Tomar en consideración las opiniones de la otra persona y cambiar las propias opiniones si se juzga apropiado

Pedir una breve descripción de cómo va a llevar a cabo la tarea para verificar si se entendieron las instrucciones

HABILIDAD PARA EXPRESAR UNA QUEJA

PASOS: Definir cuál es el problema y quién es el responsable

Decidir cómo podría resolverse

Decir a la otra persona cuál es el problema y cómo podrá resolverse

Pedir una respuesta

Demostrar que se comprenden sus sentimientos

Llegar a un acuerdo acerca de los pasos que tomarán cada uno de los dos

HABILIDAD PARA DETERMINAR RESPONSABILIDADES

PASOS: Decidir cuál es el problema

Considerar sus posibles causas

Decidir cuáles son las causas más probables

Dar los pasos necesarios para comprobar cuáles son las causas reales

HABILIDAD PARA EXPRESAR ALIENTO

PASOS: Preguntar a la otra persona cómo se siente acerca de la manera como está manejando la situación en que se encuentra

Decidir si sería provechoso alentar a la otra persona

Decidir qué tipo de estímulo sería más provechoso

Expresar aliento de una manera sincera y amistosa

HABILIDAD PARA PARTICIPAR

- PASOS:
- Decidir si se desea participar en alguna actividad que otros estén ejerciendo
 - Decidir la mejor manera de participar
 - Escojer el mejor momento para unirse
 - Unirse a la actividad

HABILIDAD PARA PREPARARSE PARA UNA CONVERSACION TENSA

- PASOS:
- Imaginarse en una situación tensa
 - Pensar como se sentirá y por qué se sentirá como imagina
 - Imaginar a la otra persona en la situación tensa
 - Imaginar decirle a la otra persona lo que desea decirle
 - Escojer el mejor enfoque

HABILIDAD PARA INTRODUCIR A UN NUEVO EMPLEADO

- PASOS:
- Preparar su plática de inducción
 - Definir lo que la otra persona debe hacer
 - Recibir al nuevo empleado con cordialidad
 - Hablar de las características generales del Area
 - Hablar de las características generales de su trabajo
 - Decir al nuevo empleado con exactitud lo que desea usted que haga
 - Conocer sus expectativas
 - Aclarar ambigüedades
 - Mostrar confianza

2.4.2 CUALIDADES DEL EJECUTIVO EN JEFE

De acuerdo con lo expuesto, se ve que el ejecutivo debe poseer una serie de condiciones psicológicas y morales para poder realizar sus funciones con eficiencia humana. Muchos estudios se hicieron para penetrar en el secreto de los grandes conductores de hombres que menciona la historia, para descubrir esas cualidades que les dieron relieve y fama. Se mencionan los nombres de Alejandro Magno, Julio César, Napoleón y, entre los más modernos, San Martín, Bolívar, Washington, Hinderburg y Montgomery. Todos estos jefes supieron estimular a sus hombres hasta hacerlos realizar hechos de armas excepcionales.

Casi todos los autores están de acuerdo en afirmar que el prestigio, la ascendencia y el éxito dependen de las cualidades personales del ejecutivo. Los investigadores analizaron toda clase de documentos, memorias, relatos, anécdotas que pudieran revelar algunos de los rasgos más salientes y característicos capaces de descubrir el secreto. De este modo se elaboraron algunas listas de cualidades que distinguen a los ejecutivos, en cualquier tipo de actividad laboral.

En el ámbito laboral, corresponde al ingeniero francés Henri Fayol, el mérito de ser el primero en investigar las condiciones que debe reunir un ejecutivo. El enumera estas diez cualidades fundamentales:

1. Alto nivel de inteligencia
2. Voluntad firme y tenaz
3. Actividad
4. Energía; a veces, temeridad
5. Valor y coraje para asumir responsabilidades
6. Sentido del deber
7. Preocupación por el bienestar del personal
8. Cultura general
9. Capacidad administrativa y de organización
10. Dominio de los trabajos y de la empresa

A lo largo de su trabajo, Fayol insiste especialmente en las cualidades morales indispensables para un verdadero ejecutivo. En su opinión, estas cualidades constituyen la mejor garantía contra el abuso de la autoridad. Es también una condición para someterse él mismo a la disciplina, como el más modesto de los subordinados. A todas estas cualidades podrían agregarse otras muchas. Pero lo que más importa es determinar las cualidades específicas que caracterizan al ejecutivo y que constituyen su fuerza sugestiva.

Así como se han señalado las cualidades positivas que requiere un verdadero ejecutivo, se han indicado también las contraindicaciones para la función del ejecutivo. He aquí algunas de las contraindicaciones:

1. Los exageradamente detallistas
2. Los que exigen demasiado de sus subordinados

3. Los que reaccionan rápidamente ante cualquier impresión
4. Los coléricos, que reaccionan violentamente ante cualquier negación (impulsivos)
5. Los rencorosos, que tienen la tendencia a la animosidad, a la hostilidad. Son tipos antisociales
6. Los melancólicos, llamados también biliosos, que son incapaces de olvidar una injusticia o decepción
7. Los de humor inestable
8. Los indiferentes sociales, es decir, los que carecen de interés por el prójimo
9. Los inconstantes, que son incapaces de perseverar en cierta actitud
10. Los impacientes, que se exasperan ante la morosidad de sus subalternos y los ofenden

El profesor Carrad, director del Instituto de Psicología aplicada y del Instituto Politécnico de Lausana, ha elaborado así mismo una lista de exigencias inherentes a la profesión ejercida por el ejecutivo, que se reproduce a continuación.

Las aptitudes favorables son:

1. Conocimiento de los hombres. Es decir, colocarse en el caso del interlocutor
2. Objetividad. Ser justo y equitativo, procurando ayudar
3. Confianza en sí. Confiar en sus propias decisiones
4. Espíritu de decisión. Entrever las posibilidades nuevas y saber utilizarlas
5. Iniciativa. Saber tomar decisiones nuevas según las circunstancias
6. Emprendimiento. Aceptar con alegría las responsabilidades y tener sentido para realizarlas

7. Voluntariedad. Capaz de imponer su voluntad hasta el último obrero de la empresa

Las *contraindicaciones* son:

1. Falta de comprensión. Dureza, sequedad e inadaptabilidad
2. Parcialidad. Unilateralidad. Cambios bruscos de humor con relación a su persona. Estrechez de miras
3. Dejarse influir. Cambio continuo de parecer y de decisiones
4. Vacilación. Incapacidad de decidir, dejar las cosas para más tarde. Intervenir sólo cuando las cosas vayan mal
5. Falta de buen sentido. No percatarse de dónde sopla el viento. Incapacidad de salir de la rutina y volverse atrás
6. Miedo. Temer aceptar responsabilidades. Procurar, ante todo, "cubrirse"
7. Endeble. Falta de voluntad y retirada ante todos los obstáculos

P A R T E I I I

EL TIEMPO. LA MAS IMPORTANTE HERRAMIENTA DE LA PRODUCTIVIDAD GERENCIAL

3.1 ORIGEN Y DEFINICIONES

3.1.1 QUE ES EL TIEMPO?

" El tiempo es el período durante el cual se da una acción o un proceso determinado, transcurre a un ritmo predeterminado y no es recuperable. " (5)

Para saber administrar el tiempo, primeramente tenemos que organizarnos nosotros mismos, ya que el problema no está en el tiempo que tenemos, sino en lo que hacemos mientras transcurre.

Gran número de personas cree que entre más intensamente se trabaja, más resultados se obtienen, situación que muchas veces resulta falsa, pues el hecho de trabajar mucho, no significa que siempre se alcancen los resultados esperados.

Por lo tanto, hay que trabajar inteligentemente y no arduamente.

3.1.2 HISTORIA DEL TIEMPO A TRAVES DEL TIEMPO

El hombre explica y controla el tiempo.

Ya desde épocas inmemoriales el hombre trató de dividirlo, en el afán de controlarlo. Muchos siglos antes de la

era cristiana se inventaron los relojes de sol y los de arena.

Con frecuencia los artistas -más sensibles a los fenómenos humanos- sintieron con espanto su fluir inexorablemente y sin retorno. Lo percibieron como un torrente que corre en caída acelerada, hasta precipitarse en la cascada de la muerte, o como un monstruo implacable que estrangula y devora a los vivientes. Es la concepción de Goya en el célebre cuadro "El Tiempo" que se exhibe en el Museo del Prado en Madrid.

Pero el hombre no ha querido resignarse a este correr inexorable. Consciente de que su misión no es someterse pasivamente a la naturaleza, sino dominarla, se ha dado a discurrir diversos expedientes -algunos muy sofisticados- para negar la fatalidad del tiempo.

Así en la antigüedad inventó mitos tan fantásticos como el del Arbol de la Vida y el de la Fuente de la Juventud.

Hizo intentos por detener el tiempo y conferir a las personas notables, por encima de los años efímeros y del polvo de la tumba, una perdurabilidad tangible. Y la creyó garantizada en las momias y las estatuas. En forma más reciente y democrática, en los retratos y en las fotografías que aprisionan el momento fugaz.

La Biblia nos habla de patriarcas que vivieron centenares de años; antes del diluvio, Adán vivió 930 años;

Set, 912; Enós, 905; Quenán, 910; Yóred, 962; Matusalén 969; etc. (Génesis 5). Los patriarcas postdiluvianos anteriores a Abraham viven entre 600 y 200 años; Sem vive 600; Arfaxad, 438; Selaj, 533; Héber, 464; etc. (Génesis 11). Finalmente, los patriarcas hebreos viven entre 200 y 100 años. La ciencia moderna ha demostrado que jamás existieron hombres tan longevos. Los relatos bíblicos hecharon mano de la longevidad para encarecer los privilegios del hombre recién salido de las manos del Creador. Y recíprocamente, diciendo que a medida que la humanidad se alejaba de Dios, la vida se acortaba, ponderando los estragos de la mala conducta.

Un recurso más elaborado estuvo a cargo de los filósofos y de los teólogos. Los espíritus torturados por el tiempo se sienten liberados de él al insertarlo en un mito. Las concepciones cíclicas, que se encuentran en el acervo cultural de muchos pueblos, hacen del tiempo, no ya una línea recta que avanza dejando atrás irremisiblemente todo suceso, sino una espiral, más o menos apretada. De este modo queda abierta la posibilidad de que se vuelva a pasar, si no exactamente por el mismo sitio, sí muy cerca del punto (momento) del pasado.

Podemos mencionar tres ejemplos de estas teorías:

El mito del dios que muere y resucita de manera indefinida. Muchas religiones de los cinco continentes incluyeron este mito como elemento principal de sus creencias. Se sabe que este mito, poco menos que universal, obedece a la interpretación

imaginativa de dos ciclos naturales: el ciclo diario del sol que nace en un extremo del mundo y muere en el otro (oriente, palabra latina, que significa "naciente", y occidente, "muriente"), y el ciclo agrícola anual de la naturaleza que en muchas latitudes se agota y desfallece durante el invierno, y que revive en la primavera. Por una "unión mística" del creyente con los dioses resucitados, se podía esperar una inmortalidad personal.

La filosofía de la reencarnación enseña que, después de la muerte, el sujeto inicia una nueva vida, y luego otra y otra... Esta concepción de sobra conocida en el budismo y en otras ideologías orientales, pretende negar el carácter fatal del paso del tiempo.

También las liturgias religiosas operan en el mismo sentido. Muchos ritos pretenden no sólo evocar, sino en cierto modo reactualizar hechos del pasado. Así, para un devoto católico el 25 de diciembre nace el niño Jesús y el Viernes Santo, es condenado y crucificado el Maestro, y el Domingo de Resurrección vuelve triunfante a la vida. Además en cada misa se renueva "místicamente" la Pasión de Cristo. El tiempo místico pretende ser una fusión de lo divino y de lo humano.

Otro recurso defensivo ante el tiempo consiste en las concepciones de la historia como una cadena de alteraciones y ritmos recurrentes. Ya los antiguos filósofos griegos habían pensado en este orden de ideas. Para Empédocles el mundo estaba

constituido por cuatro elementos en constante tensión dialéctica ("estira y afloja" podríamos traducir hoy), y movido por dos fuerzas antitéticas: el amor y el odio. Para Heráclito, el devenir de la naturaleza y de la historia era una cadena de síntesis frágiles, resultantes de la pugna de elementos opuestos, y que daban paso una y otra vez al triunfo de los unos o de los otros. Heráclito había observado que las realidades más notables del cosmos aparecen en parejas de opuestos: frío, caliente; duro, blando; pesado, liviano; esperanza, desesperación; amor, odio; audacia, miedo; salud, enfermedad; vida, muerte; etc.

Platón, por su parte, imaginó una eternidad como contrapartida del tiempo; es decir, al lado del tiempo efímero y fugaz de la experiencia humana, puso un tiempo lleno, denso, inalterable, siempre igual a sí mismo: el tiempo de los dioses.

Ya en la época moderna fue el filósofo alemán Friedrich Hegel quien colocó las alternancias o ritmos en el centro del escenario filosófico. Interpretó la historia, no como una mera sucesión de fenómenos que estuvieran yuxtapuestos y encadenados, sino como un inmenso y complejísimo campo de fuerzas. La interacción de ellas, predominando en diversos momentos unas u otras (como suele suceder en una batalla o en un partido de fútbol), crea una dialéctica cuyas unidades constan de tres fases recurrentes: la tesis, la antítesis y la síntesis.

La doctrina de Hegel se refería al fluir y devenir del espíritu y de las ideas. Otro pensador alemán, Ludwig Feuerbach, la aplicó a los procesos materiales, convirtiendo una dialéctica idealista en un "materialismo dialéctico". Y Carlos Marx, a su vez, la aplicó a los procesos sociales, iniciando una "sociología dialéctica", también de corte materialista.

Para otro gran filósofo moderno, Emmanuel Kant, el tiempo no existe; es una necesidad de la mente humana y reside totalmente en ella. Kant enseña que sin la artificial categoría "tiempo" no puede desarrollarse el pensamiento.

También algunas filosofías orientales postulan dos principios antitéticos y complementarios: el yin y el yang, cuya interacción dialéctica resulta en una historia recurrente.

Finalmente, Albert Einstein y diversos sabios consideran el tiempo como la cuarta dimensión: como una coordenada que, además de las tres tradicionales del espacio (largo, ancho y alto) sirve para situar o ubicar a cada persona u objeto. Es un hecho que sin la coordenada tiempo, cualquier hecho o situación que podamos pensar no queda suficientemente definido.

Se concluye que el tiempo ha inquietado realmente al hombre en muchas formas y desde muchos puntos de vista. No a los animales, porque ellos se limitan a vivir en el presente, careciendo de la triple dimensión de "pasado, presente y futuro". Sólo el

hombre, capaz de concientizarse y reflexionar y, por lo mismo, capaz de trascender su propio presente, se ha abierto las puertas al dominio del universo, dominando el tiempo y el espacio; y también angustiándose ante la fatalidad del devenir y la seguridad del término en la muerte.

No sólo la humanidad sino cada persona, al enfrentar su futuro y pasado, adopta, o bien crea, una filosofía del tiempo.

3.13 LA EXPERIENCIA DEL TIEMPO

Antes de toda filosofía, el tiempo es una experiencia inmediata: sentimos el paso del tiempo, lo observamos en el ritmo de la naturaleza, y lo sentimos y vivenciamos en nuestra esfera corporal, psicológica y social.

En la corporal: la vida fisiológica es una sucesión de ritmos: la inspiración y la espiración, el hambre y la saciedad, la atención y la dispersión, el cansancio y el descanso... se suceden día con día.

Además, se vive el tiempo en el paso de las estaciones cada año, en las variaciones del cuerpo a través de la infancia y de la adolescencia, en la fuerza de la juventud, en la resistencia de la madurez, en el debilitamiento progresivo de la vejez y en el curso evolutivo de las enfermedades.

En la esfera psicológica: nuestra psique tiene su tiempo interno: sentimos el fluir de los acontecimientos: 10 minutos de alegría son una experiencia temporal muy diferente a 10 minutos de extrema tensión o de dolor; tomamos distancia con respecto a los hechos pasados, localizándolos en el tiempo; podemos decir: "hace una semana", "hace tres meses", "hace cinco años"; y experimentamos el paso del mundo de la niñez, de la adolescencia, de la juventud, de los años maduros.

En la esfera social: Dejamos de ver 15 años a un compañero de la escuela y al encontrarnoslo, advertimos y casi palpamos el paso del tiempo. Comparamos nuestra ciudad o nuestro barrio con lo que eran hace 20 años, y por dondequiera encontramos la huella del tiempo que ha pasado.

3.1.3.1 TIEMPO Y VALORES HUMANOS

Este es un factor que ocasiona que manejen su tiempo en formas muy diversas el individuo materialista, hedonista, el perfeccionista, el idealista soñador, el bohemio, el burócrata rutinizado, el artista, el científico, el empresario, el religioso contemplativo, el "grillo" político, etc.

De igual manera manejamos nuestro tiempo de formas diversas a los 5 años de edad, a los 15, a los 25 y a los 60. Están de por medio los valores de cada individuo: los conscientes y los inconscientes. Ellos nos motivan a obrar y determinar

nuestros intereses y nuestros gustos.

Por ello, si bien es posible hasta cierto punto programar "desde fuera" el tiempo de trabajo de un individuo, no es posible programarle el tiempo vital. Eso sería una burda violación a la intimidad personal.

Cuestión de valores, voluntad, autodisciplina y madurez.

3.1.3.2 EL USO DEL TIEMPO. REFLEJO DE LA PERSONALIDAD

Toda administración implica la personalidad del administrador, máxime cuando se trata del tiempo, que no es algo externo a la persona.

Administrar el tiempo es administrar la vida, malgastar el tiempo es malgastar la vida.

La administración del tiempo no puede ser sino un reflejo de la personalidad: "Dime cómo gastas tu tiempo y te diré quién eres".

Nos hallamos, no ante un problema de técnicas sino de actitudes básicas; no de aprendizaje conceptual sino de compromisos vitales; no de recetas, sino de reeducación; no de simples estrategias, sino de madurez humana; no de adoctrinamiento sino de expresión espontánea, vital y creativa.

3.14 EL TIEMPO: UN RECURSO ESCASO

En términos de economía, el tiempo podría ser considerado como un recurso escaso. A los economistas les interesa la forma como las sociedades distribuyen sus recursos tales como la tierra, el trabajo, las materias primas, el capital, el conocimiento, la tecnología y las empresas. Esos recursos se distribuyen entre entidades como naciones, gobiernos, empresas, organizaciones sociales, familias e individuos.

Los individuos, desde luego, poseen cantidades variables de tierra, capital y los demás recursos antes enlistados. Alguna vez ha considerado la experiencia, el talento y la personalidad propios como recurso? Si lo son. Algunas personas hacen fortuna vendiendo su talento o su personalidad.

El tiempo controla y limita el uso de los demás recursos por lo que se considera como el recurso más valioso.

Administrar nuestro tiempo significa administrarnos a nosotros mismos, esto se logra administrando nuestros recursos o nuestros potenciales.

Para tal efecto, es necesario aclarar tres conceptos, renunciando a elevadas especulaciones: el tiempo, la administración, y la administración del tiempo.

El tiempo: para los griegos de la época clásica era un dios: Cronos.

Los modernos diccionarios lo definen como " la relación que se establece entre dos o más fenómenos, sucesos, cuerpos u objetos", "duración de los fenómenos... época, siglo", " aspecto mensurable de la duración"

La mejor definición, si bien no la más clara para el lector moderno, sigue siendo la antiquísima definición de Aristóteles: *ὁ τῆς κινήσεως ἀριθμὸς κατὰ πρότερον καὶ ὑστερον* = el número, o la medida del movimiento según antes y después.

Para Aristóteles, como para la mayoría de los filósofos antiguos y medievales, la palabra movimiento equivalía a cambio (decían que todo lo que cambiaba "se movía" de la potencia al acto, es decir, de la posibilidad a la realidad).

El tiempo es, pues, la dimensión del cambio. Si nada cambiara, no habría tiempo.

La administración: viene del latín *ad-ministrare*, o *ministrare*, que a su vez, deriva de *minister*. Y *minister* viene de *manus*, que significa la mano o las manos. *Minister* era el criado, porque lo más típico de su condición era usar sus manos en la atención de sus patrones y del quehacer doméstico. Administrar era "servir (con las manos) a o para".

La administración del tiempo: Es el arte de hacer que sirva para el beneficio de las personas y de las sociedades: Como el tiempo no existe en sí, la administración del tiempo es la administración de sí mismo; el manejo adecuado de los recursos de todo orden, ya que no hay una sola realidad que sustraiga al tiempo.

3.15 EL VERDADERO SIGNIFICADO DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO

El valioso recurso llamado tiempo afecta la forma en que se utilizan los demás recursos. Este es el único que todos poseen en igual cantidad, a diferencia de los demás, no se le puede almacenar ni atesorar.

Esto significa que no se puede utilizar el tiempo en la misma forma que el dinero, por ejemplo. La administración del tiempo consiste en distribuir adecuadamente la actividades que se realizan. La administración del tiempo es la administración de uno mismo. Administrarse a uno mismo es como administrar cualquier cosa; requiere ciertas habilidades, como la habilidad para planificar, organizar, llevar a la práctica y controlar.

Administrar el tiempo significa utilizar eficientemente los recursos que se poseen, incluyendo el tiempo, de tal modo que se puedan alcanzar con eficacia las metas importantes. La eficiencia ha sido definida como la habilidad para hacer las cosas

correctas; la eficacia es la habilidad de hacer las cosas correctamente.

3.2 ADMINISTRACION DEL TIEMPO

3.2.1 LA FALTA DE TIEMPO. PROBLEMA O SINTOMA?

El tiempo, o más propiamente la falta de tiempo, aparece como uno de los problemas más acuciantes de la dirección, según los resultados obtenidos en diversos estudios realizados entre personas que desempeñan puestos ejecutivos de responsabilidad.

Aunque parezca una ironía, los problemas de trabajo de los directivos no siempre conducen al éxito.

Existen ejemplos que muestran cómo muchos elementos rectores, que dirigen con éxito empresas gigantescas, organizan su trabajo de tal forma que pueden dedicar algún tiempo a pensar seriamente sobre problemas básicos del negocio y a otros intereses ajenos que contribuyen a una vida bien ordenada.

Podrían enumerarse una serie de factores específicos que influyen adversamente en la eficacia ejecutiva: pobres técnicas de organización de uno mismo. Comienzo desde dentro! Aunque a mucha gente le gusta instintivamente hablar de delegación y organizar a

otros, cuando surge el factor de los ejecutivos hay un problema importante que se debe acometer antes de estar en condiciones de transferir responsabilidad y autoridad, es decir, el problema de organizarse a sí mismo.

El número de horas diarias es algo de lo que todos estamos igualmente dotados. De nosotros depende cómo invertirlos. Este es un problema de auto-organización. Primeramente, está el presupuestar -determinar objetivos y establecer asignaciones realistas- y luego viene determinar prioridades y adherirse a ellas.

Las publicaciones sobre administración incluyen frecuentemente artículos conteniendo diversa ideas, pequeños artículos y normas de conducta que ahorrarán minutos, horas y días al ejecutivo. Todo eso está muy bien, pero también en este caso la llave para penetrar en el interior del problema consiste en que la mala auto-organización es un resultado, y que la causa raíz puede ser más profunda: la organización del trabajo propio para convertirlo en agradable y constructivo (en lugar de ser una "carrera de gatos y ratones") se adentra de rechazo en el fondo de motivaciones y temperamentos que rigen la perspectiva y actitud del ejecutivo y que afectan no solamente a su propia tarea, sino también al trabajo de sus colaboradores.

3.2.2 UNA PREOCUPACION PARA LAS EMPRESAS

Todas las empresas manejan sus finanzas a través del tiempo; tiempo de organizar, tiempo de fabricar, tiempo de comprar, tiempo de vender...

Hay aquí un aspecto particularmente grave de la mala administración de tiempo, y es impresionante la cantidad de personas que no se han concentrado de él: en las empresas y, en general, siempre que alguien tiene empleados, se tiende a creer que se paga por "X" trabajos; pero la realidad es que se paga por "X" tiempo: los salarios son quincenales o mensuales, y se otorgan al cumplimiento de determinadas jornadas de presencia. El tiempo de los empleados es dinero de la empresa; el tiempo de los funcionarios es dinero de la institución. Si este tiempo no está bien empleado, el patrón está pagando un dinero que va, una y otra vez, al bote de la basura. El tiempo mal gastado es dinero mal gastado. " Pero si no tengo tiempo!" Cuántas veces hemos oído estas palabras? Usted mismo. Cuán a menudo las dice? Considere los siguientes casos, en los que simplemente parece no haber suficiente tiempo.

- Usted trata de explicar a su jefe por qué no ha terminado la nómina del departamento.

- Un padre de familia trata de explicar a su esposa por qué no ha concertado una cita con la maestra de su hijo, para comentar las bajas calificaciones de éste.

- Un ama de casa trata de explicar a una antigua compañera de la universidad por qué no continúa pintando cuadros, actividad con la que disfrutaba mucho y en la cual se desempeñaba muy bien.

Estos puntos antes mencionados tienen un origen muy claro: No planeamos. La naturaleza humana parece ir en contra de nuestra planeación -incluso la planeación que tenemos para el día por delante. Parece que sentimos que la predeterminación de nuestros cursos de acción limitan nuestra libertad. La mayoría de nosotros aprecia esta libertad y se resiste a conformarse con patrones preestablecidos. Muchos ejecutivos son dirigentes natos que hacen juicios por intuición sin una reflexión consciente. Sin embargo, para la gran mayoría, en la medida en que el trabajo aumenta y se hace más complejo, la planeación se convierte en un imperativo, no sólo para visualizar qué es lo que desean que suceda, sino también las diversas alternativas para lograrlo.

No obstante, las barreras que se interponen a la planeación son numerosas. El énfasis en las operaciones cotidianas casi siempre empuja a la planeación hasta el fondo. Apagar los fuegos de hoy adquiere prioridad sobre la planeación del mañana. La falta de certeza respecto al futuro es también un enemigo de la planeación.

La mayoría de nosotros considera más cómodo trabajar dentro de una situación estructurada en la cual los factores son ciertos y predecibles. No obstante, entre más alto nos movemos en

la jerarquía administrativa, menos estructurado se encuentra nuestro puesto y mucho más alejadas en el futuro se encuentran nuestras metas.

Las principales razones por las que los ejecutivos se resisten a la planeación son resumidas como sigue: el tiempo, el pensamiento, el papeleo, los procedimientos y la dedicación que implica.

3.2.3 MITOS DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO

La investigación de los diversos conceptos sobre el tiempo y sus implicaciones gerenciales ha conducido a una serie de mito relacionados con el tiempo y la eficiencia del gerente.

1. EL MITO DE LA ACTIVIDAD. LOS GERENTES MAS ACTIVOS HACEN MAS COSAS

Al observar el trabajo de sus subalternos, los gerentes tienden a confundir la actividad con los resultados. Los trabajadores inseguros trabajan con frecuencia a niveles de energía inversamente proporcionales a la seguridad que tienen y la confianza en los resultados. Un gerente francés le recordaba al grupo que asisitía a una reunión en Paris el lema del calvario francés: "Cuando haya duda, galope". También recordamos la historia del conocido pastor de campo cuyas notas de sus sermones fueron descubiertos por el custodio. En el margen decía: "Punto

débil... grita". Aún cuando el objeto original esté claro, dice George Odiorne, con frecuencia los gerentes se enredan en la actividad de llegar allá y se olvidan para donde van en realidad. La actividad diseñada originalmente para alcanzar metas previamente establecidas, se convierte en última instancia en el fin mismo.

Nos dicen que el político es la persona que después de perder de vista sus objetivos duplica sus esfuerzos. La mayor ironía en esta situación se presenta cuando el gerente, después de decidir que va a delegar otra función importante, analiza a su personal aparentemente sobrecargado de trabajo y selecciona a su asistente mejor organizado porque ha estado saliendo a tiempo para su casa. En esa forma recompensa al más incompetente y castiga al miembro del equipo más eficaz.

2. EL MITO DEL NIVEL DE DECISION. CUANTO MAS ALTO SEA EL NIVEL AL CUAL SE TOMA UNA DECISION, MEJOR SERA LA DECISION.

Existe el concepto de que las personas que ganan más dinero deben hacer decisiones más inteligentes. Por lo tanto, si se toman más decisiones a alto nivel, toda la organización estará en una mejor posición. Sin embargo, el principio gerencial del nivel de decisión dice que la decisión se deberá tomar a nivel más bajo posible, de acuerdo con el buen juicio y la disponibilidad de datos pertinentes. Entre las justificaciones para este principio encontramos el hecho obvio de que las decisiones cuestan más a niveles más altos, en tanto que las decisiones tomadas a niveles

más bajos se basan en un mayor conocimiento de las circunstancias involucradas. Una de las fallas más comunes de los gerentes es la tendencia a seguir tomando el mismo tipo de decisiones que tomaban en el cargo antes de ser ascendidos. Los vendedores sobresalientes se ascienden a gerentes de ventas. Si continúan tratando de vender en lugar de dirigir a los demás para ayudarles a vender van a fracasar. Las decisiones inherentes a las funciones de venta deberán tomarlas los vendedores y no sus jefes.

3. EL MITO DE DEMORAR LAS DECISIONES. LA DEMORA INDICA LA CALIDAD DE LAS DECISIONES.

Al llegar el momento de tomar una decisión, algunos instintivamente la demoran o posponen para evitar el compromiso que genera la decisión final. Este síndrome se ha llamado "parálisis de análisis"... Con frecuencia se hace más difícil tomar una decisión cuanto más se retarda. Igualmente cada demora disminuye el tiempo disponible para emprender medidas correctivas si la decisión es equivocada. Muchas veces se da la excusa de que el gerente "necesita más datos". Pero si el 20% del total de los datos involucrados son importantes para el 80% restante (el principio de Pareto), se hace evidente lo absurdo que es "esperar que tengamos los datos".

4. EL MITO DE LA DELEGACION. LA DELEGACION AHORRA TIEMPO, PREOCUPACION Y RESPONSABILIDAD.

Como resultado, la delegación eficaz ahorra tiempo, pero

inicialmente necesita tiempo para planificar lo que se debe delegar, seleccionar y capacitar personal competente para aceptar responsabilidades, comunicar los resultados esperados, preparar y aconsejar para mejorar el rendimiento, comprometer al equipo en las decisiones que afectan su trabajo y para medir y recompensar los resultados. La delegación requiere primero tiempo y al final nos ahorra tiempo solamente si se hace inteligentemente.

Tampoco es un medio para evitar preocupaciones y responsabilidades. Esto sería "dejación". La responsabilidad final siempre e inevitablemente quedará en manos del gerente, sin importar quien sea el que haga el trabajo.

5. EL MITO DE LA EFICIENCIA. EL GERENTE MAS EFICIENTE ES EL MAS CAPAZ

Con frecuencia se confunde la eficiencia con la capacidad. Sin embargo, sabemos que lucir eficientemente en un trabajo equivocado, o correcto en un momento inoportuno, puede ser muy ineficaz. Cuál es el objeto, pregunta Peter Drucker, de tratar de hacer más barato lo que no se debería hacer del todo? La eficiencia, se puede considerar como hacer bien las cosas correctas, es optimizar los resultados, o lograr los mejores resultados con el menor gasto de recursos, incluyendo el tiempo.

6. EL MITO DEL TRABAJO DURO. SI SE TRABAJA MAS DURO SE OBTENDRAN MAYORES RESULTADOS.

El Dr. Robert Pearse señala que los resultados finales pocas veces son proporcionales a la cantidad de energía que han generado. Al igual que en el Mito de la Actividad, los gerentes tienden a confundir la energía con el logro. El principio de la planificación de la administración del tiempo indica que cada hora invertida planificada ahorra de tres a cuatro horas en la implementación y asegura mejores resultados. Los gerentes orientados hacia la actividad prefieren actuar en vez de pensar y generalmente evitan la planificación a toda costa. Es recomendable no empezar nada hasta pensarlo bien, la planificación que resta tiempo inicialmente, asegura mayores logros, ahorra tiempo efectivo y mejora los resultados, al final se descubre que se ha trabajado en forma difícil y menos eficiente. La clave para el síndrome de trabajar duro es Trabajar inteligentemente y no arduamente.

7. EL MITO DE LA OMNIPOTENCIA. HACIENDOLO UNO MISMO, LOS TRABAJOS SE HACEN RAPIDAMENTE Y MEJOR.

Muchos ejecutivos están convencidos de que haciéndolo ellos mismos hacen las cosas más rápido y mejor. Creen que no sólo se ahorran el tiempo de instruir a otros como deben hacer las cosas y verificar luego para descubrir que lo han hecho mal, sino que se hará bien desde el principio y como han querido que se haga. La falacia de este razonamiento es que la negación de delegar el trabajo a otros y tomarse el tiempo para verificar que saben

hacerlo bien, el gerente está asegurándose de que la próxima vez no tendrá una alternativa que hacerlo el mismo otra vez puesto que nadie más sabe hacerlo. La ilusión de omnipotencia surge con frecuencia, por ejemplo, de los éxitos que conquistan inicialmente la mayoría de los empresarios. Parecen muy dispuestos a decidir que tienen éxito debido a sus acciones, no a pesar de ellas. Concluyendo que nadie más puede hacer el trabajo igual de bien, insisten en hacer muchas cosas que debían haber delegado para poder tener tiempo de administrar.

B. EL MITO DEL EJECUTIVO CON EXCESO DE TRABAJO. LA MAYORIA DE LOS EJECUTIVOS TRABAJAN EN EXCESO.

Muchos ejecutivos se ilusionan "con que son indispensables al igual que omnipotentes". Concluyen diciendo que la empresa no podría sobrevivir sin su atención continua, no toman vacaciones, trabajan muchas horas en el día y los fines de semana, y se preguntan por qué no los aprecian más. Su negativa a dejar que otros decidan les acumula montañas de papeles sobre el escritorio; su preocupación por los detalles amontona aún más los escritorios apilados; su perfeccionismo les impone demandas irreales sobre ellos mismos y sobre su personal; además la falta de delegación eficaz obliga a todos a recurrir a él para responder preguntas sobre los mínimos detalles. "Sienta lástima por los mártires con exceso de trabajo y desorganizados" dice Clarence Randall, "pero reconozca la responsabilidad que tienen". De acuerdo con el síndrome de adicción al trabajo, las encuestas de

las costumbres de los ejecutivos muestran que cuanto más escribo ascienda un gerente, más horas trabajará. "Haga un buen trabajo de supervisor de primera línea trabajando ocho horas al día", decía un sabio, "y algún día tendrá la suerte de ser un alto ejecutivo para trabajar de 10 a 12 horas por día".

9. EL MITO DE LA "PUERTA ABIERTA". LA POLITICA DE LA "PUERTA ABIERTA" MEJORA LA EFICIENCIA DE UN GERENTE EN EL TRATO CON SU EQUIPO.

Cuando se impulsó por primera vez la "gerencia participativa", lógicamente los que la proponían sugerían que el hecho de que los jefes estuvieran disponibles para sus subalternos en el momento en que los necesitaran era un elemento importante. Para asegurar esto, propusieron que la puerta del gerente quedara "abierta" para aquellos subalternos que necesitaban ayuda cuando la necesitaran. Desafortunadamente, la puerta abierta se ha convertido en abierta a todo momento. Pero el estar siempre disponible no es una garantía para asegurar éxito como gerente. Por el contrario, el gerente que está siempre disponible descubre que es imposible hacer su propio trabajo, pensar acerca de sus propios objetivos y prioridades, concentrarse en terminar sus propias tareas. Es víctima del que va caminando por el corredor después de ponerse al día con su trabajo pensando con quien conversar por unos minutos. La puerta abierta es una invitación, (salvo para los altos ejecutivos de grandes compañías), para cualquier persona que pasa a saludar o que viene por cualquier otro motivo. Los experimentos han demostrado lo difícil que es

pasar de largo por la puerta abierta de un socio o amigo sin saludar. En vista del instinto del gerente promedio a conversar, por curiosidad de saber las últimas noticias, su deseo de información y su temor de ofender, la puerta abierta puede considerarse solamente como una amenaza insidiosa a la administración eficaz. Los gerentes eficaces condenan casi unánimemente la "puerta abierta". Están de acuerdo en la imperiosa necesidad de planificar la no disponibilidad, ya sea mediante una "hora tranquila", una secretaria hábil que reciba las llamadas, un escondite, o sencillamente quedándose en casa para tener unas pocas horas de concentración sin interrupciones.

10. EL MITO DE LA IDENTIFICACION DEL PROBLEMA. LA IDENTIFICACION DE LOS PROBLEMAS ES LA PARTE FACIL EN LA SOLUCION DE LOS MISMOS

Se pierde mucho esfuerzo y tiempo resolviendo los problemas equivocados. De ahí surge el axioma: Un problema bien planteado (por lo tanto identificado) está resuelto en un cincuenta por ciento. Un esposo entró al sótano y encontró que el piso estaba cubierto por seis pulgadas de agua. Llamó a su esposa para que trajera colectores. Ella le contestó que primero cerrara la llave. Este es un caso sencillo de una identificación equivocada del problema. El agua era un síntoma del problema, no la causa. Algunos gerentes, como los políticos, se conocen por sus respuestas muy bien explicadas a preguntas que no les han hecho.

11. EL MITO DE AHORRAR TIEMPO. MUCHAS FORMAS DE ABREVIAR LAS COSAS A NIVEL GERENCIAL NOS AHORRAN TIEMPO.

Si no se tiene más alternativa que pasar el tiempo a una velocidad fija previamente determinada, cómo puede ahorrarse tiempo? Técnicamente no puede ahorrarse. Nadie puede estoder, gastar tiempo ni gastarlo a una velocidad distinta. Sin embargo, los gerentes están hablando constantemente de ahorrar tiempo con frecuencia en formas imprudentes desde el punto de vista gerencial y que finalmente cuestan más tiempo. Hacer una conversación interesante para cumplir con otro límite de tiempo puede dejar un problema "pendiente" sin resolver, para que luego vuelva a aparecer en una crisis posterior. Apresurar una decisión sin tener los datos más importantes, frecuentemente es algo que vuelve a causar problemas a la persona que toma decisiones con prisa.

Empezar una acción prematura en un proyecto sin un análisis a fondo de las alternativas puede aparecer más tarde como la causa por la cual se tomó el camino menos exitoso, desperdiciando mucho tiempo, esfuerzo y dinero al final. De hecho, preguntaba en una ocasión " Si no tiene tiempo para hacerlo bien, cuándo tendrá tiempo para hacerlo nuevamente? "

12. EL MITO DE LA ESCASEZ DE TIEMPO. NADIE TIENE SUFICIENTE TIEMPO.

Nadie tiene suficiente tiempo; sin embargo, todos tenemos todo el tiempo que existe.

Esta paradoja aparente obliga a los gerentes a reconocer que tienen todo el tiempo que existe; no hay más. Por lo tanto, el problema no está en el tiempo, sino en la forma como se utiliza el suministro limitado que de él se tiene. La escasez de tiempo es una ilusión que generalmente resulta de aquellas formas de administrar mal, tal como tratar de hacer demasiado en un tiempo muy corto, o a la incapacidad de decir "No" a las distracciones externas, o estableciendo y aceptando estimados de tiempo irreales confundiendo las prioridades, trabajando primero en cosas de segunda importancia.

13. EL MITO QUE EL TIEMPO VUELA

Se dice que el tiempo sigue marcando. También se ha dicho, en un momento conmovedor, que el tiempo se detuvo. Sin embargo, para la mayoría de las personas el tiempo vuela. Es el recurso que más se esfuma, está presente un momento y se va al siguiente. Pocos saben a donde fue o por qué. Tan efímero como nuestra fantasía... ilusorio e invisible... inelástico e inexorable... se habla de él más que de cualquier otro tema, y se le comprende todavía menos. Se le acusa de que se acaba, de volar, de ser un enemigo, de hacer enfrentar los límites cada vez que se mira el reloj. Sin embargo, las personas bien organizadas lo consideran un amigo. Algunos nunca tienen suficiente tiempo mientras sobra a otros. Se dice que el tiempo pasa; sin embargo, en otro sentido no va a ninguna parte. Somos nosotros los que vamos. El tiempo se queda. Siempre está presente. Eterno. Una de

las pocas constantes del universo es el tiempo que se mueve a una velocidad fija. Para cada uno de nosotros pasa a la misma velocidad. Decir que el tiempo vuela es decir que nosotros administramos las cosas de tal forma que parece volar. Por medio de una planificación inadecuada y otros errores administrativos similares, nos estamos quedando con mucho que hacer en muy poco tiempo.

14. EL MITO DE QUE EL TIEMPO ESTA EN CONTRA NUESTRA.

El ejecutivo acosado por el tiempo, que nunca se pone al día, que está ocupado resolviendo pequeños problemas e incumpliendo con las fechas tope, siempre considerará al tiempo como su enemigo. Como en la mayoría de las cosas, sin embargo, nosotros somos nuestro peor enemigo. Pogo lo dice claramente: "Hemos conocido al enemigo, el cual no es otro que nosotros mismos". El tiempo es nuestro aliado desde el momento en que lo organicemos.

3.2.4. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO

Principios generales: teóricos

- El tiempo es un recurso noble y justo, que se distribuye equitativamente a pobres y ricos, a débiles y poderosos, a jóvenes y ancianos. Todo mundo dispone de todo el tiempo que hay; ni más ni menos.

- Nuestro tiempo es un campo muy expuesto a engaños y a ilusiones. La mayoría de las personas no sabemos de manera exacta cómo lo estamos administrando.

- La mayor parte de los problemas y de las pérdidas de tiempo surgen de actuar sin pensar. El buen uso del tiempo exige planear el futuro mediato (objetivos a largo plazo) y nuestro futuro inmediato (objetivos a mediano y corto plazo).

- Las tareas que cualquier persona afronta no tienen la misma importancia. El tiempo disponible les debe ser asignado en orden de prioridades.

- Como nadie tiene el control absoluto de todas las circunstancias y factores, toda programación del tiempo personal debe ser flexible para poder adaptarse a los imprevistos.

- En muchas ocasiones se crea una tensión entre lo urgente y lo importante (lo urgente es lo que exige atención inmediata). La tiranía de lo urgente hace postergar los objetivos más importantes a largo plazo, olvidar las prioridades y responder en exceso a los problemas, como si todos fueran crisis.

- El uso del tiempo es óptimo cuando se logran los máximos beneficios con un mínimo de esfuerzo.

- Hay problemas que tienden a solucionarse por sí solos. El saber identificarlos y dejarlos de lado, redundará en un ahorro de tiempo y de energías (principio del descuido calculado).

- El hábito de posponer decisiones y acciones es un modo común de perder no sólo el tiempo, sino muchas oportunidades valiosas de todo género.

- Es frecuente que actividades que rinden poco consuman mucho tiempo de las personas y de las organizaciones (alrededor del 80%); y que actividades que rinden mucho consuman poco tiempo (alrededor del 20%). Este principio es conocido como "la regla del 80/20".

Principios prácticos: aplicados

- Para quien sinceramente se propone mejorar la administración de su propio tiempo, el primer paso consistirá en averiguar cómo lo está empleando (análisis del tiempo).

- Anticipar y prevenir es mejor que remediar. Casi todo toma más tiempo del que originalmente se piensa. Si se prevé lo inesperado se evitan desagradables sorpresas y se tiene la capacidad de mantenerse dueños de la situación.

- Los plazos definidos fuerzan en forma adecuada la acción. El imponerse a sí mismo fechas límite facilita la auto-disciplina y la toma de decisiones y, de este modo, favorece la eficiencia.

- Tener los propios objetivos vitales por escrito y revisarlos periódicamente (por ejemplo, una vez al mes, o siquiera cada seis meses), parece ser la mejor garantía de no perder la orientación y de no malgastar tiempo y energías en formas secundarias.

- Agrupar tareas similares formando bloques evita confusiones, elimina repeticiones y economiza tiempo y esfuerzos.

- Siendo las interrupciones enemigos crónicos del tiempo, conviene diseñar tales programas y controles, que por su propio peso, reduzcan dichas interrupciones.

- Algo útil para lograr una estructura consiste en dividir los propios objetivos en:

- Objetivos de mantenimiento: actividades de alimentación, ejercicio, recreo, terapias...
- Objetivos de crecimiento: fortalecerse física y mentalmente, aprender (leer, tomar cursos), ocupar determinados cargos...
- Objetivos de innovación: nuevos métodos, nuevos campos de acción, nuevas relaciones sociales, productos

más creativos...

- Los conflictos entre objetivos se resuelven estableciendo y decidiendo prioridades.

- Comprometimiento. No existen trucos ni salidas fáciles, el empleo desordenado del tiempo es como un mal hábito que debe corregirse como si se tratara de rebajar de peso, dejar de fumar o liberarse de las drogas.

- Análisis. Se debe averiguar cómo y dónde se gasta el tiempo, qué problemas existen y cuáles son sus causas; las bitácoras y otras formas de registro son esenciales.

- Planeación. El ejecutivo podría decir "no tengo tiempo para planear"; sin embargo, la administración efectiva siempre requiere de planeación, ya se trate de administrar el presupuesto familiar, una iglesia, un negocio o el tiempo. Una hora de planeación puede ahorrar muchas horas de trabajo inútil y de crisis.

- Seguimiento y nuevo análisis. Por bueno que sea, un plan no funcionará bien si no se va evaluando su desarrollo y detectándose sus problemas, modificándolo si es necesario.

Por lo tanto, la administración es un proceso de avance, evaluación, planeación, nuevo análisis y rectificaciones. Este

proceso puede ser descrito de la siguiente forma:

1. Averiguar cómo se utiliza actualmente el tiempo. Hacer uso de bitácoras y otros medios para hacer un registro preciso.
2. Analizar la bitácora para identificar los problemas: actividades que quitan mucho tiempo sin reeditar debidamente.
3. Autoevaluación. Ocasionalmente valorar la capacidad, recursos, intereses y situación actual. Observar cómo las expresiones positivas (yo soy, yo puedo) son comparables con las expresiones que formulan metas (yo necesito, yo deseo).
4. Establecer cuáles metas son importantes para uno. Clasificarlas de acuerdo con su importancia relativa, dando prioridad a la más importantes.
5. Desarrollar planes de acción para las metas más importantes. Definir los procedimientos, los recursos necesarios, la distribución del tiempo.
6. Llevar a la práctica los planes de acción, programar las actividades clave del calendario cotidiano. Utilizar una guía de planeación, listas de actividades y

otros medios que sirvan de ayuda.

7. Desarrollar técnicas y soluciones para superar los problemas específicos de la administración de tiempo, tales como interrupciones, crisis, demoras o reuniones sin provecho.
8. Seguimiento y nuevo análisis. Mantener un conteo de las mejoras continuas.

3.2.5. EL LIMITE DE LAS 168 HORAS

Dos axiomas de la administración del tiempo pueden derivarse de estas expresiones: "Si el día tuviera más horas". "No tengo suficiente tiempo".

Primero: hay exactamente 24 horas en un día,
168 horas en una semana y
8736 horas en un año.

No más, no menos.

Segundo: todos disponemos de la misma cantidad de tiempo, sean ricos, pobres, poderosos, débiles, presidentes de la república, vendedores de seguros, amas de casa o jubilados.

No es posible decir con propiedad que no se tiene suficiente tiempo, que se puede conseguir prestado o que puede robársele a alguien. Todos disponemos de la misma cantidad de tiempo.

La administración del tiempo, por lo tanto, es el proceso de administrar las cosas que hacemos en ese "paquete" de 168 horas por semana.

A primera vista, 168 horas, una semana, parecen mucho tiempo; sin embargo, si se suman todas las cosas que se deben hacer por necesidad, por obligación o para alcanzar las metas personales, 168 horas pueden parecer insuficientes. Como ejemplo, en la siguiente página se hace el desglose de las actividades comunes que consumen tiempo:

Individuales	Horas a la semana
Dormir (7 horas por noche)	49
Comer (2 horas por día)	14
Aseo (1 hora por día)	7
Transportarse al trabajo (1 hora diaria)	5
Otras actividades indispensables personales, con la familia, la casa, etcétera (2 horas por día)	14
Total	89 horas

En el trabajo	40 a 50 horas
Familiares	} 30 a 40 horas
De recreación	
Desarrollo personal (Educación, lecturas, pasatiempos)	
Tiempo libre	
	168 horas

Las 168 horas son el límite, cualquier cosa que se haga, tiene que realizarse dentro de esas 168 horas. Por lo tanto, es indispensable saber qué es lo que se quiere; establecer prioridad y obtener de ese lapso el mayor provecho posible.

3.3 PRODUCTIVIDAD DEL TIEMPO EN RELACION CON LA GERENCIA

3.3.1 ESTILOS DE LIDERAZGO EN RELACION CON EL TIEMPO

1. Orientación hacia la tarea y el logro. El ejecutivo que tiene una fuerte necesidad de terminar personalmente las tareas, tiene típicamente dificultades para delegar. La compulsión interna a terminar las cosas le hace sentir que es valioso hacerlo. Combinado con el papel del trabajador dedicado, asiduo, este estilo lo lleva a invertir grandes cantidades de tiempo y energía en hacer las cosas y no en administrarlas.

2. Orientación hacia el liderazgo, el dominio y la decisión. Los ejecutivos que poseen inmensos impulsos a jugar el papel de líder exitoso, disfrutan con dominar y controlar a sus subordinados y se enorgullecen de su rapidez para tomar decisiones. El suyo es un papel consistente en "hacerse cargo" y tienen dificultades para delegar.

3. Orientación impulsiva y físicamente enérgica. Estos son individuos de rápidos movimientos, enérgicos, orientados a la acción, que conciben el trabajo de un ejecutivo como el de un "energizador e inductor". Con frecuencia son frenéticamente activos, toman decisiones impulsivas y se mueven arriba y abajo, de la oficina a la planta, con una enorme energía física.

4. Orientación socialmente cálida, colorida y personal.

Los ejecutivos que obtienen puntuaciones elevadas en la necesidad de ser advertidos, disfrutan de la interacción social, les agrada tener una proximidad emocional en sus estilos interpersonales y tienden a invertir la mayor parte de su tiempo en relaciones de este tipo. Su estilo contrasta con el del tipo orientado hacia la tarea y el logro. Tienen éxito en puestos que exigen relaciones políticas, estrecho contacto con los clientes, etc.

5. Orientación hacia la teoría, el detalle y la estructura.

El ejecutivo dotado de una mente teórica es propenso a invertir la mayor parte de su tiempo en el análisis cuidadoso de abstracciones y conceptos. Es importante en las empresas tecnológicas. Puede ignorar la parte práctica o la implementación de su trabajo. Dada su elevada necesidad de atender personalmente los detalles, puede convertirse en un caza-errores, si no tiene cuidado. Retarda las cosas con sus preocupaciones por los detalles y tiende a invertir su tiempo en la definición de sistemas y de rígidos patrones de organización dentro de los cuales se siente más cómodo. Puede tener dificultades emocionales para moverse con libertad en situaciones no estructuradas.

6. Orientación hacia el cambio, las nuevas experiencias

y la expresión de los sentimientos. El ejecutivo orientado hacia el cambio se aburre con la rutina. Busca nuevas experiencias y resiente todo trabajo que exija la utilización del tiempo de manera repetitiva. El ejecutivo emocionalmente tranquilo tiende a

emplear su tiempo en forma tal, que lo aisle de las emergencias.

7. Orientación hacia el seguimiento y hacia la agresión defensiva. El ejecutivo que necesita apelar a la autoridad, invierte mucho tiempo buscando agradar a su jefe. Es a menudo considerado como "de confianza". Si no lleva su subordinación al extremo, puede resultar emocionalmente tranquilizante para sus superiores, pero tiene dificultad para administrar su propio tiempo en las asignaciones independientes, en aquellas en que no puede verificar con su jefe para estar seguro de hacer lo que más le place a aquél. El ejecutivo orientado hacia los reglamentos y la supervisión tiene dificultad para estructurar su propio tiempo, a menos que haya definido cuidadosamente normas y reglamentos que lo guíen. Se encuentra más cómodo en las organizaciones burocráticas, en donde puede realizar sus tareas rigiéndose por un libro. El ejecutivo defensivo-agresivo lleva una pesada carga sobre sus hombros e invierte su tiempo discutiendo con los demás. Puede creer que los demás están prestos para atacarlo. Disfruta de una buena pelea y, así, ataca y contraataca en sus relaciones de negocios, en los grupos o en los comités.

El individuo impulsivo, físicamente activo y enérgico, eje de rueda, puede aprender a analizar de manera objetiva la pérdida de movimiento que acompaña habitualmente a su rápido estilo de "energetizador e inductor".

El inventario del tiempo es más valioso para el ejecutivo en jefe, que es el único juez de su desempeño. La tarea de autoobservarnos es difícil, pero el registro del tiempo es una herramienta útil para alcanzar este objetivo.

El inventario de tiempo para ejecutivos, fue desarrollado con tres distintos propósitos:

(1) Exigir la distribución planificada del tiempo del ejecutivo;
(2) Pedir una lista diaria de las tareas más importantes a realizar el día siguiente, y (3) Exigir una estimación diaria de la eficiencia, basada en el número de tareas prioritarias realmente terminadas y en la utilización proporcional del tiempo, medida en contra de la distribución planificada.

"EVALUACION DE LA EFICIENCIA EN RELACION AL TIEMPO"

1. Distribuir el tiempo. Decidir sobre las principales categorías del tiempo invertible y sobre el porcentaje del tiempo que se desea adjudicar a cada una de ellas.

2. Determinar metas diarias
3. Llevar un registro del tiempo
4. Hacer un resumen para cada semana o mes
5. Estimar su eficiencia diaria
6. Evaluar

Después de usar este inventario durante dos semanas, la mayoría de los ejecutivos encuentra que una gran parte de su trabajo es repetitivo y que debe ser rutinizado y delegado.

El pensamiento y la planeación sólo parecen enfocarse cuando queda algo de tiempo.

Muchos ejecutivos utilizan el inventario para fijarse plazos.

3.32 UN PROBLEMA DE HABITO

Toda autoadministración implica hábitos, y la eliminación de las causas de pérdida de tiempo internamente generadas exige la modificación de hábitos. Al tratar el problema de la modificación del comportamiento y el rompimiento de los hábitos, William James, el notable estudioso de la mente humana, indica un considerable discernimiento:

" Es el hábito una segunda naturaleza? El hábito es diez veces la naturaleza", exclamó el Duque de Wellington; y nadie puede apreciar tan bien el grado de veracidad de esta afirmación como un soldado veterano. La rutina diaria y los años de disciplina conforman la mayor parte de la conducta del hombre. ☺

El hábito es la rueda motriz de la sociedad, es su agente conservador más preciso. Luego lo más importante es hacer de nuestro sistema nervioso un aliado y no un enemigo. Debemos automatizar y tornar en hábito, tan tempranamente como sea posible todas las acciones útiles que podamos, y debemos evitar incurrir

en formas desventajosas, de la misma manera como evitamos las plagas. Entre mayor número de detalles de nuestra vida cotidiana podamos confiar a la custodia del automatismo carente de esfuerzo, más libres serán nuestras capacidades mentales superiores para realizar el propio trabajo. No hay persona más miserable que aquella en la que nada es habitual, excepto la indecisión, y para la cual encender cada cigarro, beber cada copa, la hora de levantarse y de acostarse cada día y el comienzo de cada porción de su trabajo, son materia de deliberación. La mitad del tiempo de tal individuo se invierte en decidir o lamentar asuntos que deberían estar tan engranados en él como para no existir prácticamente en su conciencia.

Comentando los puntos de vista de James, Earl Menninger, distinguido autor y psiquiatra, dice:

Tres grandes clases para la adquisición de nuevos hábitos y la ruptura de los antiguos:

1. Iniciar la nueva práctica tan intensamente como sea posible. Establecer una rutina que contraste con la antigua. Si se puede, anunciar públicamente el cambio. En resumen, rodear la resolución de toda ayuda conocida. Esto dará entereza, de manera que la tentación a retroceder no aparecerá tan rápidamente como podría hacerlo, y cada día que se posponga su retroceso, se suma a la probabilidad de que sobreviva la nueva práctica.

2. Jamás permitir una excepción hasta que el nuevo hábito este firmemente arraigado. Una debilidad es como una derrapada de automóvil. Requiere mucho mayor esfuerzo recuperar el control, que mantenerlo desde el principio. Una excepción puede minar la energía de todo intento futuro. Adquirir rápidamente el hábito es la mejor manera, a fin de que haya una verdadera oportunidad de instaurarlo. Tener cuidado de no emprender una tarea tan difícil que el fracaso esté consolidado desde el principio. Pero, si se puede tolerarlo, es mejor tener un breve período de esfuerzo intenso, seguido de cierta libertad, bien para abandonar un hábito como la bebida o simplemente para cambiar la hora de levantarse por la mañana. Es sorprendente cuán rápido muere el deseo si jamás se lo alienta.

3. Aprovechar la primera oportunidad posible para actuar sobre la resolución. Las resoluciones comunican al cerebro una nueva "disposición" no cuando se toman, sino cuando se traducen en efectos motores. Muchas veces podemos haber decidido hacer el esfuerzo de recordar mejor los nombres de las personas. No obstante, hasta que comenzamos a emplear realmente el nombre de la persona en la conversación no se inicia el proceso de fijarlo en nuestra memoria. Como dice James: "Una tendencia a actuar se ve efectivamente engranada en nosotros, en proporción a la frecuencia con que las acciones se producen realmente. Una resolución o una buena intención que se evapora sin dar fruto en la práctica, son algo peor que una oportunidad desperdiciada; trabajan para impedir positivamente la descarga de futuras resoluciones y emociones..."

Si reconociésemos el grado en el cual formamos verdaderos hábitos, prestaríamos mayor atención a su formación. Tejemos nuestro futuro, bueno o malo, de manera que no pueda ser destejido.

Por supuesto, debemos ser cuidadosos en distinguir entre buenos y malos hábitos.

3.3.3 TRATAMIENTO INDIVIDUAL Y PERSEVERANCIA

Existen dos hábitos vitales para la autodeterminación que es importante mencionar. El primero es el hábito de tratamiento individual: tomar una decisión, disponer de una carta o un informe, o emprender una acción indicada la primera vez que se presente la oportunidad.

El segundo hábito vital es el de hacer una sola cosa cada vez ... y terminarla.

Terminar una tarea en cada sesión representa un gran ahorro de tiempo porque no se necesita volver a revisar los hechos de la situación y retomar los hilos perdidos en una segunda ocasión.

La capacidad de concentración - de perseverar en un

camino seleccionado sin distracción ni apartamiento - es una facultad que ha capacitado a hombres de moderadas capacidades para alcanzar alturas de realización que han escapado a los genios. No tienen otra fórmula secreta que la perseverancia. Estos individuos deben haber reconocido sus limitaciones desde un principio y deben haber aprendido, también, que el esfuerzo concentrado durante un período específico puede ser más productivo que un momentáneo destello de genio. Es importante que sucumban a esa oculta, pero insidiosa, causa de pérdida de tiempo: el hábito de dejar las tareas incompletas.

3.3.3.1 CONTROLAR O DEJARSE MANEJAR

Lo contrario a la planeación es el mexicanísimo: "hacerse bolas", el "ai" se va" o el "a ver qué sale".

En la vida tomada en su conjunto, y en sus diversas etapas y escenas, se nos presentan dos alternativas muy diferentes: (a) determinar nuestro camino y, (b) ser juguetes de las circunstancias.

Si es absurdo gastar nuestro tiempo en constantes reacciones y acomodaciones a los planes de otros, entonces la alternativa (b) es insensata.

3.34 COMO VARIAN LAS HABILIDADES DE RENDIMIENTO EN EL NIVEL GERENCIAL

En el esquema anexo se muestra en forma conceptual la opinión del profesor Katz, de la Universidad de Michigan, con respecto a las habilidades gerenciales que son de mayor importancia en cada nivel gerencial. A medida que se avanza en la jerarquía, de acuerdo con Katz, la atención del ejecutivo deberá centrarse cada vez más en las habilidades conceptuales y menos en las habilidades técnicas. De acuerdo con lo indicado en el diagrama, el énfasis sobre las habilidades humanas deberá permanecer relativamente constante. Las definiciones de estas habilidades de rendimiento aparecen debajo de dicho diagrama.

Este modelo tiene implicaciones profundas para el ejecutivo. Tal vez la más significativa sea la diferencia que existe entre las actividades gerenciales (conceptuales y humanas) y las operacionales (técnicas). La tendencia que tienen los ejecutivos de "aferrarse" a sus cargos a medida que los ascienden a posiciones gerenciales, está bien documentada. Existe una aparente renuencia a dejar una responsabilidad que se tenía anteriormente.

PRINCIPALES HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO
A DIVERSOS NIVELES GERENCIALES

ALTA
GERENCIA

CONCEPTUAL
(ADMINISTRAR)

GERENCIA
MEDIA

(DIRIGIR)
HUMANA

SUPERVISORES
DE PRIMERA
LINEA

(OPERACIONAL)
TECNICA

TECNICA: La capacidad de trabajar con métodos, procesos, procedimiento y técnicas.

HUMANA: La capacidad de trabajar eficazmente con la gente.

CONCEPTUAL: La capacidad de desarrollar ideas... de manejar abstracciones... de ver la organización como un todo... de reconocer cómo las decisiones de un área afectan otras áreas.

Fuente: Alec Mackenzie. Colección Ejecutiva.
"Administración del Tiempo"
Ed. Grupo Editorial Expansión. Secc. 2, p. 19
Mexico, 1991

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Esta observación nos lleva a enunciar el famoso "Principio de Peter", que dice: "cada escalón gerencial en las organizaciones jerárquicas eventualmente es ocupado por una persona incompetente porque los Ejecutivos son ascendidos hasta el nivel de su incompetencia".(7)

3.3.4.1 IMPORTANCIA CONTINUADA DE LAS HABILIDADES EN LA RELACION CON EL PERSONAL

Otro punto fundamental ilustrado por este modelo es la importancia continuada de que el Ejecutivo desarrolle sus habilidades para relacionarse con la gente. Si definimos la "gerencia" como el logro de objetivos a través de otras personas, podríamos definir la "dirección" como el influenciar a otras personas para que logren los objetivos. Las definiciones más comúnmente aceptadas del liderato incluyen el concepto de influencia. Por lo tanto, podemos apreciar la relación entre liderato y el elemento central del modelo: la habilidad de relacionarse con los demás. Consideramos el modelo como uno de los más básicos en todo el campo de la gerencia. Demuestra las relaciones que existen entre los conceptos fundamentales de la gerencia bajo las definiciones generales de habilidades conceptuales, humanas y técnicas.

El paralelo se considera importante debido a la falla común de no diferenciar entre gerencia y liderato. Cuando se le pide a un gerente que explique la diferencia entre las dos, la

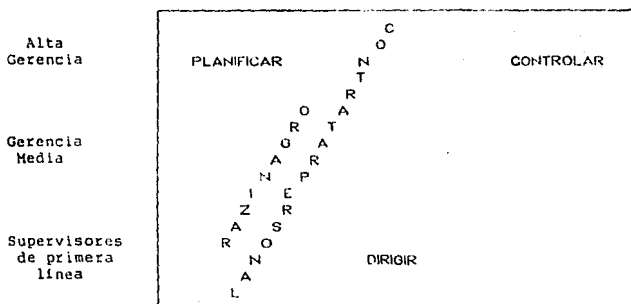
mayoría dicen que en su opinión son la misma cosa. Sin embargo, los observadores hábiles han hecho esta distinción desde hace mucho tiempo. Básicamente, el énfasis fundamental de la gerencia está en el logro de los objetivos, en tanto que el énfasis fundamental del liderazgo es la influencia sobre la gente.

3.3.4.2 ANALISIS DE LA FUNCION GERENCIAL PARA NIVEL OPERATIVO

El siguiente cuadro indica las relaciones ideales entre las cinco funciones gerenciales comúnmente aceptadas. Los conceptos interpretados por este modelo los confirma Larry Appley, antiguo presidente de la American Management Association. En su curso gerencial para presidentes, y en su gran cantidad de artículos sobre gerencia se ha referido con frecuencia a las dos funciones más importantes del gerente: la planificación y el control. "Cuando se ha dicho o hecho todo" enfatiza, "debemos saber hacia donde queremos ir, planificando la mejor manera de llegar allá y controlando los eventos para que se adapten a ese plan." En este modelo vemos exactamente ese mismo énfasis. El ejecutivo jefe de alto nivel dedicará una parte de su tiempo mucho mayor a planificar y controlar que organizar, contratar personal y dirigir

Deberá observarse que este modelo sugiere ciertas relaciones que no se han demostrado a través de estudios empíricos. Representan las mejores ideas de aquellos que han estudiado los

ANALISIS DE LA FUNCION GERENCIAL POR NIVEL OPERATIVO

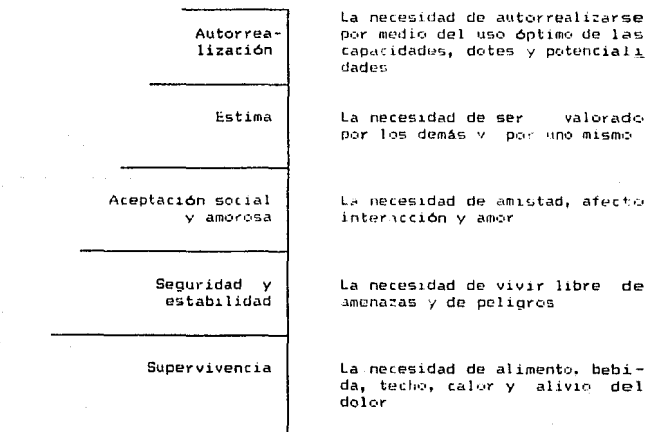


Fuente: Alec Mackenzie, Colección Ejecutiva
"Administración del Tiempo"
Grupo Editorial Expansion, Secc. 2, p. 21
Mexico, 1991

asuntos involucrados. Es obvio que estos modelos señalen áreas importantes de la utilización del tiempo y la efectividad del gerenciamiento relativamente veladas y en las cuales la investigación futura será suficientemente recompensada. Las preguntas que se deben plantear incluyen: "Cómo deberán gastar su tiempo los gerentes a los distintos niveles gerenciales?" y "Cómo gastan los gerentes su tiempo a estos niveles?".

3.3.5 UN ULTIMO PUNTO DE VISTA

Los individuos asignan sus recursos a sus propias necesidades y propósitos. Al escribir acerca de la motivación humana, Abraham Maslow postulaba que las necesidades están estructuradas en un orden jerárquico y van de manera ascendente desde las necesidades básicas de supervivencia hasta las de autorrealización. Según Maslow, las personas primero son motivadas a satisfacer las necesidades básicas, antes que las de autorrealización. Cuando una necesidad es satisfecha, deja de motivar y la persona trata de satisfacer otra de nivel superior. La siguiente figura ilustra esta teoría.



PARTE IV

INVESTIGACION DE CAMPO

4.1 HIPOTESIS

Mediante la realización de la presente investigación se pretende determinar la existencia o no de robatiempos a nivel gerencial, de ser positivo el resultado, habrá también que dilucidar si esto se debe, ya sea a la mala utilización que el ejecutivo hace de su tiempo, o bien al desconocimiento que se tiene de los robatiempos existentes y sus herramientas para solucionarlos.

4.2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

Las etapas que comprendieron el desarrollo del presente estudio son las que a continuación se nombran y explican:

- Elección del proyecto de investigación
- Elaboración del programa de trabajo
- Planeación, recopilación y realización de la investigación conforme a la información teórica adquirida
- Elaboración y aplicación de cuestionarios
- Obtención, tabulación y análisis de los resultados
- Conclusiones en base a los resultados obtenidos
- Recomendaciones en base a los resultados obtenidos

Para los puntos 6 y 7 que comprenden las conclusiones y recomendaciones se optó por incluirlos como capítulo aparte.

4.3 ELECCION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION

Tomando en cuenta las condiciones actuales de vida, el curso acelerado de cambios tanto económicos como políticos y sociales por los cuales atraviesa el país y haciendo caso a consejos y recomendaciones por parte de maestros, asesor y demás personas que de alguna forma se encuentran involucradas con la presente investigación, se determinó que un estudio sobre productividad del tiempo sería un tema apropiado para darle curso, tanto por su enfoque, como por la importancia que representa para una buena administración el buen uso del tiempo.

Con este mismo principio se le agregaron otros dos temas; empresa pequeña y mediana, y ejecutivo en jefe, ya que de forma directa todos estos puntos se ven involucrados en el quehacer diario de la vida empresarial.

Es así como el presente estudio toma forma y adquiere el título que lo identifica como "ESTUDIO DEL TIEMPO COMO INSUMO DE LA PRODUCTIVIDAD GERENCIAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO"

Es también en esta etapa donde se determinó que se trabajaría sobre la base de Administración por Objetivos (APO), tomando en cuenta que cada capítulo tendría un móvil diferente, con temáticas distintas pero encaminadas a un mismo fin.

4.4 ELABORACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO

Inicialmente se determinaron los objetivos del trabajo y las bases para su programación. Esta fase inicial de planeación debió ser ajustada durante el transcurso del trabajo, de tal forma que se previnieran los problemas que se pudiesen presentar posteriormente.

Se formuló un plan de trabajo que incluía las actividades tomando en cuenta la complejidad de las mismas y de acuerdo a los recursos disponibles. Se hace constar que algunos de los tiempos invertidos variaron respecto a lo programado, debido a causas ajenas al estudio.

4.5 PLANEACION, RECOPIACION Y REALIZACION DE LA INVESTIGACION CONFORME A LA INFORMACION TECNICA ADQUIRIDA

Considerando los factores que se conjugaron en esta investigación, se hizo una evaluación con el fin de presentar los alcances de la misma y los beneficios directos que se aportarían al campo de la productividad gerencial en base al tiempo de la iniciativa privada del país.

Concluyendo con la fase preliminar, fue necesario allegarse de elementos de información complementaria que sirvieron

para ampliar los criterios y cimentación del estudio, tomando como base:

- Estudios efectuados con anterioridad (carrera de Administración y otros cursos relacionados)
- Capitalización de experiencia de diversos expertos (Maestros, Asesor, Compañeros y Empresarios)
- Bibliografía especializada (cualquier tema inherente al estudio)

En base a estos puntos, las actividades comprendidas fueron las siguientes:

- Lectura de textos especializados
- Recabación de información sobre la iniciativa privada (visitas)
- Establecimiento de contactos con ejecutivos
- Aplicación de cuestionarios a ejecutivos
- Asesorías y exámenes oculares

4.6 ELABORACION Y APLICACION DE CUESTIONARIOS

Con la finalidad de obtener el mayor número de datos posibles con características reales para el desarrollo de la presente investigación, se decidió aplicar una prueba de cuestionario (forma impresa mediante la cual se proporciona información escrita por parte del entrevistado al investigador).

Para la elección de este instrumento de investigación se tomaron en consideración las ventajas que ofrece el mismo, como son:

- Permite examinar un número mayor de casos
- Su aplicación se realiza conforme a un tiempo determinado
- Representa un costo reducido en cuanto a tiempo e inversión
- Facilita el trabajo de tabulación
- Da resultados más reales sobre un aspecto en particular

El presente cuestionario consta de siete preguntas donde podemos observar algunas de carácter dicotómico (si o no) y otras donde la respuesta se obtiene mediante el criterio del cuestionado de acuerdo a su experiencia laboral. Cada una de las preguntas están dirigidas a una meta determinada sin perder de vista que el objetivo final es común a todas ellas.

Una vez redactado el cuestionario, se puso a prueba tomando la forma de cuestionario piloto, el cual fue aplicado a 30 individuos, casi el 10% de las encuestas planeadas, esto con el fin de comprobar su efectividad. De esta forma se pudo verificar la fidelidad, operatividad y validez del mismo. Con esto último, el cuestionario piloto paso a ser ya el cuestionario definitivo, quedando como a continuación se muestra.

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

"CUESTIONARIO SOBRE ADMINISTRACION DEL TIEMPO"

FECHA _____

No CUEST. _____

1. CONSIDERA USTED LA EXISTENCIA DE ROBATIEMPOS DENTRO DE SU AREA DE TRABAJO U ORGANIZACION. SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA, POR FAVOR DEVUELVA EL PRESENTE CUESTIONARIO.

SI NO

2. QUE TIPO DE ROBATIEMPOS SON LOS MAS FRECUENTES DENTRO DE SU AREA DE TRABAJO U ORGANIZACION. SOLO NOMBRARLOS.

1) _____	5) _____	OTROS _____
2) _____	6) _____	_____
3) _____	7) _____	_____
4) _____	8) _____	_____

3. DE LOS ROBATIEMPOS ANTES MENCIONADOS, COMO LOS CONSIDERARIA DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA.

1) _____	5) _____	OTROS _____
2) _____	6) _____	_____
3) _____	7) _____	_____
4) _____	8) _____	_____

4. DE LOS ROBATIEMPOS ANTES EXPUESTOS, CUALES CONSIDERA QUE SEAN CAUSADOS POR FACTORES INTERNOS.

1) _____	5) _____	OTROS _____
2) _____	6) _____	_____
3) _____	7) _____	_____
4) _____	8) _____	_____

5. AHORA BIEN, CUALES CONSIDERA QUE SEAN CAUSADOS POR FACTORES EXTERNOS.

1) _____	5) _____	OTROS _____
2) _____	6) _____	_____
3) _____	7) _____	_____
4) _____	8) _____	_____

6. APARTE DE LOS ROBATIEMPOS ANTES MENCIONADOS, EXISTEN OTROS DE MENOR IMPORTANCIA DENTRO DE SU AREA DE TRABAJO U ORGANIZACION. MENCIONELOS. SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA, PASAR A LA SIGUIENTE PREGUNTA.

1) _____	5) _____	OTROS _____
2) _____	6) _____	_____
3) _____	7) _____	_____
4) _____	8) _____	_____

7. ALGUNA VEZ HA ACUDIDO A UN CURSO SOBRE ADMINISTRACION DEL TIEMPO

SI NO

FOR QUE? a) FALTA DE TIEMPO b) FALTA DE INTERES
 FALTA DE PRESUPUESTO (MOTIVACION)

OTROS

GRACIAS POR BRINDARNOS UN MOMENTO DE SU VALIOSO TIEMPO

4.7 DETERMINACION DEL TAMANO DE LA MUESTRA

Siempre que trabajemos en el muestreo, hemos de contar con un plan preciso para delimitar el tamaño de la muestra que deseamos extraer de la población para cumplir con los objetivos de la investigación. Un error muy común consiste en pensar que una muestra debe ser grande para que realmente sea representativa de la población: se cree que por definición una muestra de 2,000 no es tan buena como una de 2 millones.

TAMANO DE LA MUESTRA AL ESTIMAR LA MEDIA DE LA POBLACION

Al prever el intervalo de confianza resultante de una media muestral y la desviación estándar, es posible aplicar la distribución normal a la delimitación previa de la extensión del intervalo y del grado de confianza que nos brindará. Lo que estamos haciendo es examinar la construcción real intervalo de confianza *antes* de que efectuemos el estudio y determinemos la media muestral y la desviación estándar.

La fórmula con que se calcula el tamaño necesario de la muestra para estimar la media de la población es:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2}{E^2}$$

donde:

- n = tamaño necesario de la muestra
- Z = número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza (obsérvese que para una confianza del 95%, Z = 1.96; para el 99%, Z = 2.58)

- σ = desviación estándar de la población (conocida o estimada a partir de estudios anteriores)
- E = error, o diferencia máxima entre la media muestra y la media de la población que estamos dispuestos a aceptar en el nivel de confianza que hemos indicado.

La mayor dificultad al determinar el tamaño de la muestra necesaria para estimar la media de la población consiste en calcular la desviación estándar de la población. Después de todo, si tuviéramos un conocimiento completo de la población, no habría necesidad de realizar una investigación sobre sus parámetros. Si no podemos confiar en los trabajos anteriores para calcular la desviación estándar de la población, las alternativas incluyen el juicio o el empleo de estudios exploratorios con muestras pequeñas para conocer su valor.

Para definir la muestra representativa del universo tomado como base para la presente investigación, se observó la siguiente metodología:

- a) Actualmente, existen a nivel nacional 1'316,952 organizaciones, que van desde la micro-empresa hasta las de mayor tamaño.
- b) Siendo el D.F. el área a cuestionar, se obtiene que de la cantidad antes citada, le corresponde un 17%. Esto equivale en cifras reales a 227,671 empresas.
- c) Como ya se había mencionado, el presente estudio está basado en empresas de pequeña y mediana escala, siendo las primeras las que ocupan el 80% de la investigación y el 20% restante las segundas.

- d) De acuerdo con el punto anterior y del 17% ya expuesto, corresponde al tipo de empresas a ser sujeto de este estudio, un número de 68,301 organizaciones. Este dato equivale a nuestro universo.
- e) Una vez delimitado el universo, se utilizó la fórmula de Universo Finito con el fin de obtener la muestra representativa de este estudio. Lo cual dio como resultado final 350 empresas, lo que equivale a la aplicación de 350 cuestionarios.
- f) El método utilizado posee un nivel de confianza del 96% o sea el nivel de comportamiento, y un grado de error o desviación standar de 5.33 % (2.67%)
- g) Por último, dicha metodología arroja como resultado final una expectativa del 50% de éxito por un 50% de fracaso en la obtención de los resultados.

**INFORMACION OBTENIDA DE:
BURO DE INVESTIGACIONES DE MERCADO.
AV. INGENIEROS MILITARES No 105 - 4o PISO
COL. LOMAS DE SOTELO
MEXICO, D. F.**

4.8 OBTENCION, TABULACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

TOTAL DE ENCUESTAS APLICADAS 350

Principales causas de pérdida de tiempo	No	%
1. interrupciones telefónicas	156	46.43
2. administración por crisis/prioridades cambiantes/ resolver pequeños problemas	139	41.37
3. delegación ineficaz/hacerlo yo mismo involucrado en detalles/ falta de delegación/hacer trabajos de rutina	105	40.18
4. visitante inesperado/puerta abierta	133	39.59
5. falta de objetivos, prioridades o plan diario	127	37.50
6. reuniones (juntitas)	105	31.25
7. tratar de abarcar demasiado al mismo tiempo/estimados de tiempo irreales	89	26.49
8. responsabilidad y autoridad confusa/falta de descripción del cargo/duplicidad de esfuerzos	81	24.11
9. falta de procedimientos y políticas	70	20.84
10. problemas de personal	70	20.84
11. indecisión/postponer innecesariamente	65	19.35
12. escritorio amontonado/desorganización personal (papeleo) confusión	49	14.29
13. comunicación imprecisa o falta o exceso de ella o falta de información de retorno	47	13.99
14. incapacidad para decir no	43	12.80
15. personal no capacitado, inadecuado (secretaría, personal de apoyo)	43	12.80
16. hacer vida social	35	10.42
17. información inadecuada/esperar a que se tomen decisiones	17	5.06
18. jefes múltiples	12	3.58
19. esperar a tener todos los datos	11	3.28
20. no preocuparse por un rendimiento	11	3.28
21. conflicto con el equipo/falta de trabajo en equipo	10	2.98
22. falta de revisiones de progreso	6	1.79
23. cambios de personal	3	.90
24. exceso de control	2	.60

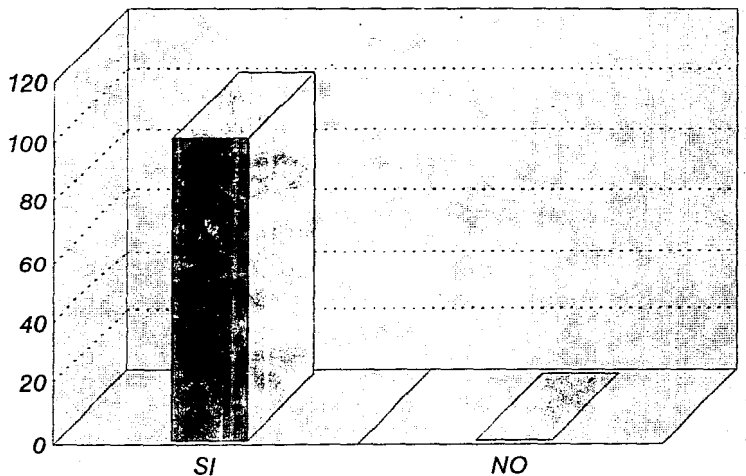
Otras causas:

25. cambio de prioridades
26. dejar trabajos sin terminar
27. falta de plazos adecuados
28. muy poco o demasiado personal
29. falta de motivación
30. falta de autodisciplina o disciplina
31. no adaptarse a los cambios
32. decisiones a la ligera
33. querer todos los datos
34. decisiones por comité
35. no resolver conflictos al momento
36. problemas de traslado (tráfico)
37. no reconocer problemas

Estas son algunas de las causas más comunes y palpables que alteran y dañan la sana utilización del tiempo y por ende de la productividad de las empresas.

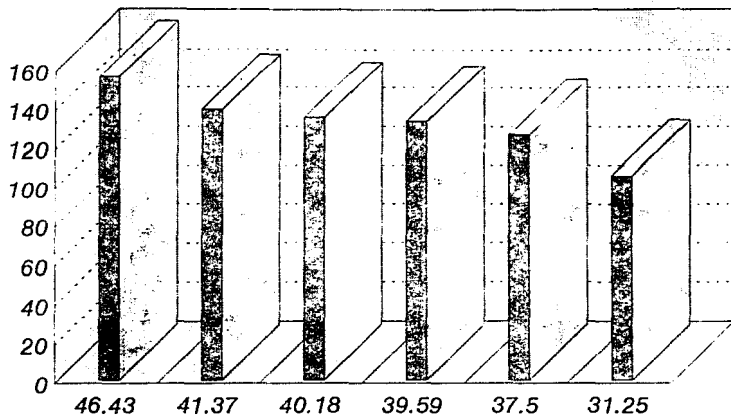
¿ CONSIDERA UD. LA EXISTENCIA DE ROBATIEMPOS DENTRO DE SU AREA DE TRABAJO U ORGANIZACION ?

EJECUTIVOS



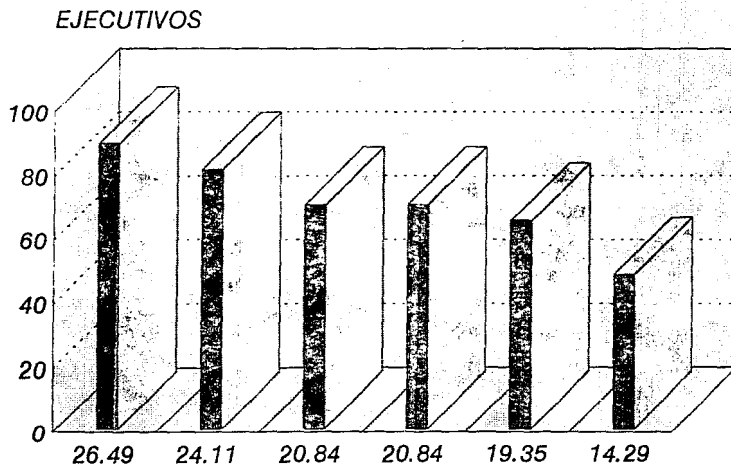
¿ QUE TIPO DE ROBATIEMPOS SON LOS MAS FRECUENTES DENTRO DE SU AREA DE TRABAJO U ORGANIZACION Y COMO LOS CONSIDERA DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA ?

EJECUTIVOS



* Ver tabla de resultados
pag. 93-94

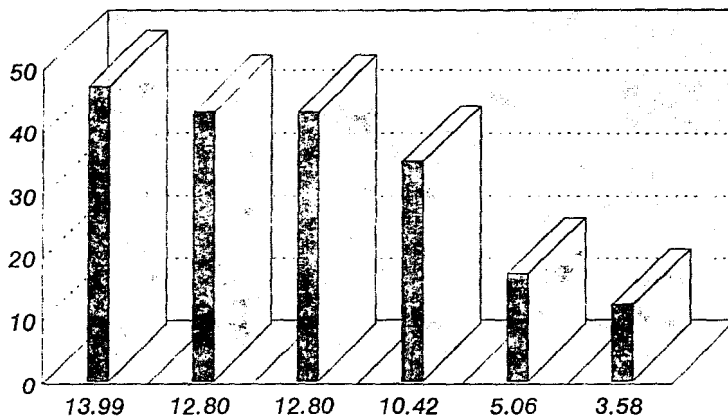
¿ QUE TIPO DE ROBATIEMPOS SON LOS MAS FRECUENTES DENTRO DE SU AREA DE TRABAJO U ORGANIZACION Y COMO LOS CONSIDERA DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA ?



* Ver tabla de resultados
pag. 93-94

¿ QUE TIPO DE ROBATIEMPOS SON LOS MAS FRECUENTES DENTRO DE SU AREA DE TRABAJO U ORGANIZACION Y COMO LOS CONSIDERA DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA ?

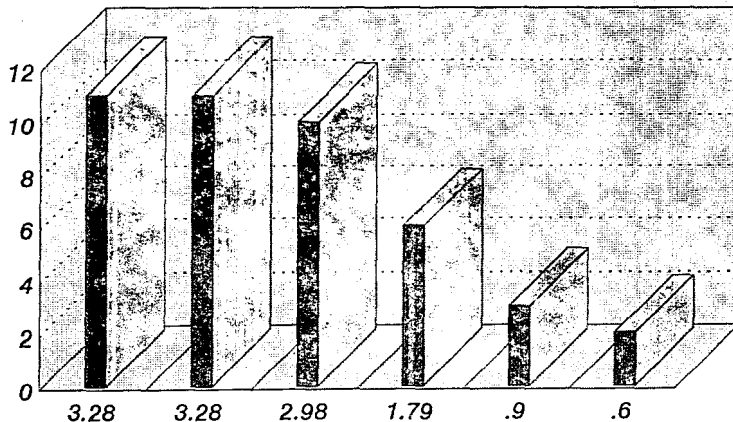
EJECUTIVOS



* Ver tabla de resultados
pag. 93-94

¿ QUE TIPO DE ROBATIEMPOS SON LOS MAS FRECUENTES DENTRO DE SU AREA DE TRABAJO U ORGANIZACION Y COMO LOS CONSIDERA DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA ?

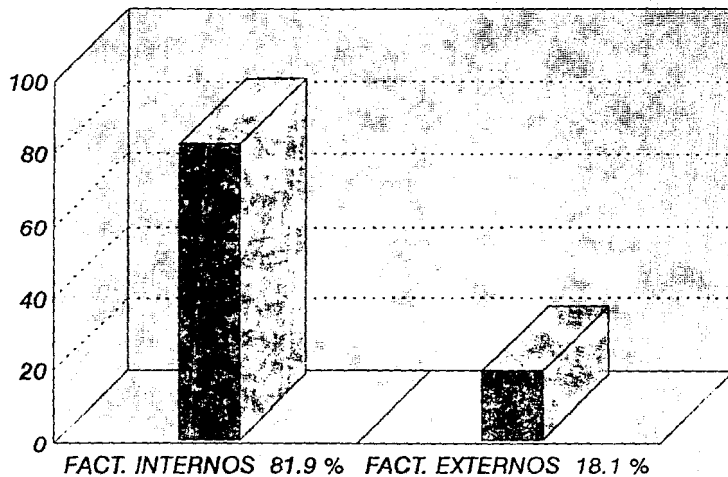
EJECUTIVOS



* Ver tabla de resultados
pag. 93-94

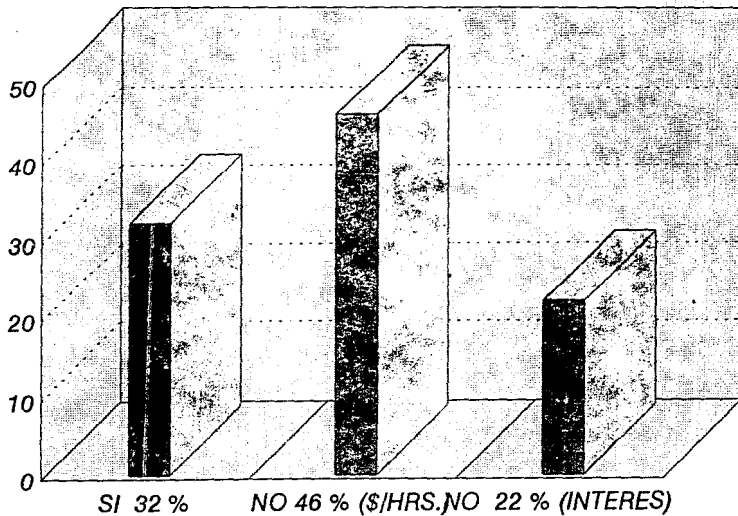
¿ DE LOS ROBATIEMPOS ANTES EXPUESTOS, CUALES CONSIDERA QUE SEAN CAUSADOS POR FACTORES INTERNOS - EXTERNOS ?

ROBATIEMPOS

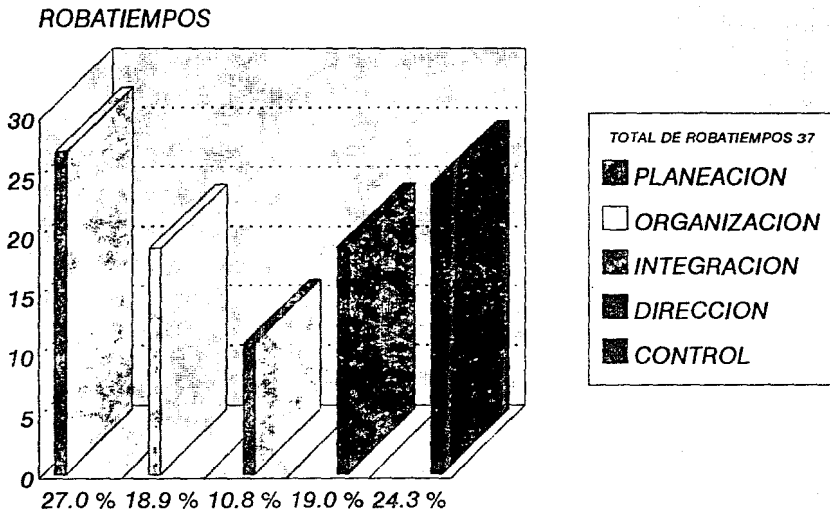


¿ ALGUNA VEZ A ACUDIDO A UN CURSO SOBRE ADMINISTRACION DEL TIEMPO ?

EJECUTIVOS



PORCENTAJE DE INCIDENCIA DE ROBATIEMPOS EN RELACION AL PROCESO ADMINISTRATIVO



AHORRADORES DE TIEMPO

PLANEACION

- TRATAR DE HACER DEMASTADO/ESTIMADOS DE TIEMPO IRREALES
- FALTA DE PLAZOS AUTOIMPUESTOS
- RESOLVER PEQUEÑOS PROBLEMAS/ADMINISTRACION POR CRISIS
- DEJAR TRABAJOS SIN TERMINAR
- CAMBIOS DE PRIORIDADES
- FALTA DE OBJETIVOS, PRIORIDADES O PLAN DIARIO
- DECISIONES A LA LIGERA
- INDECISION/POSPONER INNECESARIAMENTE
- QUERER TODOS LOS DATOS
- DECISION POR COMITE

ORGANIZACION

- PERSONAL CON PROBLEMAS
- MUY POCO O DEMASIADO PERSONAL
- PERSONAL NO CAPACITADO/INADECUADO
- JEFES MULTIPLES
- RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD CONFUSAS
- DUPLICACION DE ESFUERZOS
- DESORGANIZACION PERSONAL/ESCRITORIO AMONTONADO

INTEGRACION

- REUNIONES
- COMUNICACION IMPRECISA/FALTA O EXCESO DE COMUNICACION
- NO ENGANCHAR
- HACER VIDA SOCIAL

DIRECCION

- NO ADAPTARSE AL CAMBIO
- NO RESOLVER CONFLICTOS
- FALTA DE COORDINACION/TRABAJO EN EQUIPO
- FALTA DE MOTIVACION
- DELEGACION INEFICAZ
- INVOLUCRADO EN DETALLES RUTINARIOS
- HACERLO YO MISMO

CONTROL

- INTERRUPCIONES TELEFONICAS
- VISITANTES INESPERADOS
- FALTA DE INFORMACION
- FALTA DE NORMAS/INFORMES DE PROGRESO
- FALTA DE AUTODISCIPLINA
- EXCESO DE CONTROL
- ERRORES/RENDIMIENTO INEFICAZ
- DESCUIDAR EL RENDIMIENTO DEFICIENTE
- NO PODER DECIR "NO"

PARTE V

C ONCLUSIONES

COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

En base a los resultados obtenidos de la presente investigación, se determina lo siguiente:

- a) De acuerdo con la aplicación de 350 cuestionarios, número de la muestra representativa de un universo de 68'301 empresas pequeñas y medianas, se observa que el factor denominado ROBATIEMPOS, si existe y atañe las actividades cotidianas de tales empresas, y de forma específica a nivel gerencial.
- b) De un mismo modo, se determina también que los ROBATIEMPOS, son causados por dos situaciones; la primera por una deficiente administración, la segunda tanto por desconocimiento de tales robatiempos como de sus herramientas de solución.
- c) Por último se señala, que los resultados obtenidos caen dentro del marco de éxito del 50% señalado anteriormente, lo que indica una plena justificación de un resultado positivo y nos da por cierta y verdadera la hipótesis antes señalada; objetivo del presente estudio.

CONCLUSIONES

1. El fantasma de los robatiempos aparece en un 100% dentro de las áreas de trabajo a nivel gerencial de las empresas pequeñas y medianas
2. Los robatiempos con mayor porcentaje de incidencia a nivel gerencial son:
 - a) Deficiencia en el uso del teléfono 156 / 46.43%
 - b) Administración por crisis/prioridades cambiantes 139 / 41.37%
 - c) Delegación ineficaz 135 / 40.18%
 - d) Visitantes inesperados 133 / 39.59%
 - e) Falta de objetivos, prioridades y plan diario 126 / 37.50%
 - f) Reuniones (juntitis) 105 / 31.25%
3. Existe una marcada similitud entre los desperdiciadores de tiempo a todos los niveles (específicamente gerenciales). Además de que los robatiempos antes expuestos no son exclusivos de una sola empresa. Son los que se encuentran en mayor número a nivel gerencial dentro del ámbito empresarial.
4. Los tipos de robatiempos pueden variar en su porcentaje de incidencia tomando el tipo de funciones que se realicen en determinada empresa.
5. La mayoría de los ejecutivos están en la creencia de que las causas que originan los robatiempos son en su mayoría de

origen externo, pero recapacitando se dan cuenta de todo lo contrario. Esto se demuestra con los siguientes porcentajes:

- a) Factores Internos 81.9%
- b) Factores Externos 18.1%

6. Aparte de los robatiempos mencionados existen muchos más que pueden ser resueltos atendiendo los más importante o bien aplicando reglas propias

7. La importancia que los ejecutivos dan al manejo del tiempo se define con los siguientes porcentajes:

- a) 32% aquellos ejecutivos que asisten o han asistido a cursos sobre administración del tiempo
- b) 46% aquellos ejecutivos que no han asistido a un curso de administración del tiempo, argumentando falta de tiempo o de recursos económicos
- c) 22% aquellos ejecutivos que no han asistido a un curso de administración del tiempo por falta de interes

8. Los robatiempos encontrados se ven reflejados dentro del proceso administrativo en orden decreciente de la siguiente forma:

- a) 27.0% Planeación
- b) 18.9% Organización
- c) 10.8% Integración
- d) 19.0% Dirección
- e) 24.3% Control

9. El mejor generador de tiempo es la buena administración. La utilización eficaz del tiempo y la buena administración son

indivisibles.

Todos conocemos sobre la importancia del tiempo, sin embargo, pocos ejecutivos son los que llevan a cabo formas y sistemas para administrar su tiempo.

PARTE VI

RECOMENDACIONES

6.1 EL TELEFONO

El teléfono es, por supuesto, uno de los principales medios de ahorro del tiempo. Hay muchas formas en que el juicioso empleo de este instrumento ahorra tiempo.

1. Ahorra una reunión y el tiempo implicado en conseguirla, acortando la distancia entre las dos partes.

2. Ahorra múltiples visitas. Una llamada conjunta reúne a muchas personas y ahorra, así, un enorme tiempo adicional de viaje. Son comunes las llamadas telefónicas conjuntas multinacionales e incluso multicontinentales.

3. Ahorra viajes inútiles. Muchos vendedores se han evitado un viaje llamando previamente y descubriendo que el prospecto no estará en su oficina. Los ejecutivos que atinadamente, telefonéan para confirmar una cita, se ahorran un viaje inútil, si la cita no puede ser mantenida.

4. Ahorra cartas y el tiempo de espera que implican. Dado el tiempo que toma considerar, dictar, transcribir, verificar, firmar y enviar una carta, y dada la posibilidad de que el destinatario propuesto sufra un retraso antes de leerla, una llamada telefónica establece un contacto instantáneo, cuesta menos y puede hacer mejor el trabajo. En relación con esto, se hace más patente la ventaja del teléfono ofrece una comunicación en dos sentidos.

Si se impone una discusión, el asunto puede ser dilucidado en el acto.

6.11 CAUSAS DE LA ESCLAVITUD TELEFONICA

Irónicamente, el teléfono, uno de los medios más eficaces de ahorrar tiempo, es también una de las causas principales de pérdida de tiempo. Cómo se salió de nuestras manos este instrumento de la eficacia? Cómo es que tantos ejecutivos se permiten convertirse en esclavos y no en amos del teléfono?

Entre las razones más obvias se encuentra el deseo del ejecutivo de participar en todo. También interviene en esta situación una cierta falta de autodisciplina. La incapacidad para terminar las conversaciones y el temor de ofender a las personas haciendo seleccionar las llamadas son frecuentemente algunas fallas. Quizá los que más sufren de este mal son los ejecutivos que nunca han aprendido a emplear con eficiencia a la secretaria..

Nueve de cada diez ejecutivos invierten cuando menos una hora al día en el teléfono, y cuatro de cada diez invierten más de dos horas por día; de manera que es evidente la urgente necesidad de la disciplina en el uso del teléfono. Un factor devastador en la batalla por el control del ambiente es la llamada que llega. En este campo táctico de Batalla yacen los nervios destrozados de muchos ejecutivos que conquistaron otros agentes de pérdida de tiempo más impositivos. Los ejecutivos que cuentan con ayuda

secretarial marchan inexorablemente hacia abajo, a la derrota, cuando no otorgan a sus secretarias la autoridad en esta área crítica.

6.12 LAS LLAMADAS QUE LLEGAN

En interés de la sana administración, el objetivo es prevenir que las llamadas que llegan, destruyan la concentración del ejecutivo. Esta meta exige la mediación profesional de la secretaria capacitada.

Su primer propósito al recibir la llamada debe ser determinar la urgencia del asunto y la actitud apropiada para manejarla. Los ejecutivos que deciden ser dueños de su tiempo, casi siempre descubren que un gran número de las llamadas que llegan están, de hecho, equivocadas. Otros miembros de la organización podrían haber proporcionado la información requerida más rápidamente y mejor. Estas son las llamadas sencillas. Más difícil es la llamada sobre un asunto dentro del área de responsabilidad del ejecutivo pero que su secretaria u otra persona podría manejar. En forma diplomática, la secretaria debe descubrir el propósito de la llamada y preguntar si ella podría proporcionar la información, puesto que la tiene a la mano.

Otro tipo de llamada se refiere a preguntas que sólo el ejecutivo puede manejar, pero que no son de una urgencia tal como

para justificar la interrupción. " Puede llamarle a usted cuando él se desocupe?" es una pregunta apropiada que la secretaria puede hacer. Muchos ejecutivos prefieren dar automáticamente el tipo de respuesta como la que citamos anteriormente, en todos los casos, excepto las emergencias. Esta es una posición fuerte y altamente eficaz. Implica que el ejecutivo está realmente ocupado y que no debe interrumpirse hasta que pueda atender las llamadas recibidas en un momento conveniente para él.

La secretaria hábil puede desarrollar el arte de ser útil a ambas partes en esta situación. Haciendo esperar a la persona que llama con un simple "Permitame ver si puede interrumpirlo", ella pide al ejecutivo una breve respuesta, suficiente para el que llama. Este tipo de interrupción puede ser rápida y tan fácilmente manejada, que no destruye la continuidad del ejecutivo. Este retorna inmediatamente a su tarea, en tanto la secretaria proporciona la información deseada al que llama. Este grado de colaboración entre secretaria y ejecutivo proviene únicamente de la práctica. Toma mucho tiempo desarrollarla, pero es sumamente valiosa para la eficiencia última.

Luego existe la llamada urgente, preidentificada por el ejecutivo como de máxima prioridad, la cual justifica la interrupción inmediata. Los jefes que aprecian el valor del tiempo de sus subordinados establecen procedimientos que los protejan de lo que se ha denominado "potencialidad de las llamadas" del jefe.

Cómo maneja la secretaria la llamada telefónica que piensa que es importante, pero no está segura de que lo sea suficientemente como para atraer la atención de su jefe? Quizá el mejor procedimiento sea afirmar: "Está ocupado en este momento. Desea usted que lo interrumpa?" Esto coloca nuevamente la decisión de la urgencia relativa sobre el que llama. En general esto funciona muy bien, particularmente para la secretaria que pregunta con un tono de voz amable y amistoso, de manera que quede claro al que llama que desea ayudarlo, si puede hacerlo.

El sistema de reportarse. Las tremendas ventajas del sistema de reportarse a llamadas recibidas merece una ampliación. El ejecutivo que hace uso pleno de esta técnica determina por adelantado cuándo desea reportarse. Puede elegir dos momentos -por ejemplo: uno, a una hora avanzada de la mañana, y el otro, entrada la tarde -en los que sea probable encontrar a la otra persona decidiendo sus citas para almorzar, o bien, corta de tiempo para desear una charla prolongada.

El agrupamiento de las llamadas en esta forma reduce notablemente el número de interrupciones. Coloca las llamadas en un momento conveniente para el ejecutivo, y no para el que llama. Da tiempo a este último para resolver su problema en otra forma.

El sistema de reportarse permite también a la secretaria obtener la información que el ejecutivo necesitará tener a mano cuando telefonee, lo cual acorta el tiempo requerido y permite al

ejecutivo reflexionar su respuesta u obtener otras opiniones.

La objeción que la mayoría de los ejecutivos plantean para usar este sistema, consisten en el temor a que la persona que llama se ofenda al ser auscultada. No obstante, si la secretaria les garantiza antes de preguntar su nombre, que se jefe se reportará, evitará que se sientan interrogados.

Nadie espera que un médico o un cirujano contesten el teléfono durante un examen o una operación. No se espera que ningún jurista conteste el teléfono cuando está en una corte. No se espera que un profesor conteste el teléfono cuando está impartiendo una clase. Por qué, entonces, debe esperarse que un importante ejecutivo de negocios esté siempre "alerta" y disponible en su teléfono? (a)

6.13 LLAMADAS HACIA AFUERA

No marcar uno mismo. A pesar de lo que dicen algunos ejecutivos, es generalmente un error marcar las propias llamadas si se tiene una secretaria para hacerlo. Curiosamente, la mayoría de los ejecutivos sólo raras veces hacen que sus secretarias marquen sus llamadas. No obstante, es muy probable que el ejecutivo que hace sus propias llamadas pierda su tiempo al no localizar a la otra persona o al hablar con la secretaria de la otra persona que le informa que está ausente. Obviamente, el costo de este método resulta prohibitivo.

Las llamadas hacia afuera no sólo deben ser marcadas por la secretaria, sino que deben ser agrupadas. Se debe seleccionar un momento apropiado del día y hacer todas llamadas juntas, como pueda. Tener a mano el material y delimitado el tema. No anotar los puntos que han de ser abarcados conduce, con frecuencia, a omisiones. Cuántas veces se cuelga justo antes de recordar otro punto que tratar?

Como cortesía, dice un ejecutivo, evite preguntar: "Está usted ocupado?". En general la respuesta será cortésmente negativa -pero frecuentemente falsa. Pregunte en su lugar "Está usted en una reunión?" Una pregunta directa como ésta, atraerá una respuesta directa. Si la persona está en una reunión, déle un breve mensaje o pida que le llame cuando se desocupe.

6.14 ABREVIAR LAS LLAMADAS

La mayoría de los ejecutivos con experiencia están de acuerdo en que la forma de comenzar condiciona la terminación de las conversaciones telefónicas. "Hola José, ¿Cómo estás?" es una invitación a una larga conversación, incluyendo los eventos actuales, la vida familiar, etc. y a la inversa, "Hola José, necesito un par de respuestas rápidas, si me puedes atender un minuto" asegura una llamada breve y quizá alivie a la otra persona, que tampoco desea perder su tiempo charlando. Aprenda, igualmente, cómo terminar sus conversaciones. Cuántas llamadas telefónicas se prolongan interminablemente porque ambas partes carecen de

medios para darlas por terminadas? Considere el teléfono como una máquina de mensajes y deje libre la línea rápidamente.

6.2 PASOS ESENCIALES PARA LA PLANEACION

El proceso de planificación implica esencialmente, analizar la situación presente (dónde me encuentro ahora), desarrollar los supuestos relevantes (qué condiciones es probable que existan dentro del plazo de acción del plan), establecer objetivos (que se desea lograr), desarrollar alternativas (en cuántas formas diferentes se pueden alcanzar estos objetivos), tomar e implementar la decisión, y establecer los procedimientos de revisión y control.

Negándose a vislumbrar el futuro, muchos ejecutivos permiten que las tareas los asalten de manera conjunta y luego se encuentran ellos mismos sin tiempo para realizarlas. Dado que, en general, la presión aumenta conforme aumenta el nivel jerárquico, parece lógico suponer que esta tendencia es frecuentemente pronunciada entre los directores de empresas. Aún cuando pocos discutirían que el concepto de planeación del futuro es el centro de la responsabilidad del ejecutivo en jefe, la mayoría admitirían que la presión de los eventos conspira para impedirles que cumplan con esta tarea principal.

No obstante, a quién hemos de culpar por esta condición? No es el ejecutivo en jefe la persona dotada del poder para controlar sus propias circunstancias? Quién más en la organización posee la autoridad última? Quién más tiene el poder de asignar responsabilidades a fin de liberarse a sí mismo para hacer las cosas que desearía hacer?

6.21. DETERMINACION DE OBJETIVOS Y METAS

Para los propósitos de esta discusión, el término "objetivo" significará los logros buscados por una organización a largo plazo, y el término "metas" significará los fines buscados a corto plazo. En la mayoría de las empresas un período de tiempo mayor de un año designa un plan a corto plazo. Los términos "estratégicos" y "operacional" con frecuencia coinciden, respectivamente, con estas proyecciones de tiempo. De esta manera se puede hablar de "planeación estratégica de los objetivos a largo plazo" y "planeación operacional de las metas a corto plazo".

La creciente popularidad de los programas de administración por objetivos (APO) expresa la naturaleza crítica de los objetivos en administración que indudablemente excede al empleo de una terminología formalizada.

Cuando se determinan metas y objetivos, bien para una empresa, o bien para un individuo, es importante evitar poner un énfasis exagerado en la eficiencia, e ignorar la selección cuidadosa

de las áreas en que la eficiencia ha de ser buscada. El "mito de la eficiencia" radica en el supuesto de que el ejecutivo más eficiente es, ipso facto, el más eficaz; en realidad, si el ejecutivo más eficiente trabaja en una tarea equivocada, no es eficaz.

Cuando los objetivos a largo plazo se pierden de vista, es fácil reemplazarlos con muchos a corto plazo, e incluso con metas irremediamente mal concebidas, tales como la de la eficiencia. Esto no quiere decir que estemos en contra de ser eficientes en las cosas apropiadas en el momento apropiado. Pero la eficiencia como un fin en sí mismo es inútil.

El embrujo de la eficiencia puede parecernos casi irresistible. Es como la maternidad, ¿quién estaría en contra de ella? Pero veamos un ejemplo: invertir esfuerzo, de la manera más eficiente, en reducir el costo unitario de un producto que está cercano al final de su ciclo de vida. La acción eficiente que coloca el método por delante de los resultados y que deja de tomar en consideración los objetivos planeados, puede ser totalmente ineficaz y habrá necesidad de repetirla de nuevo. De aquí la frase: Si no tiene usted tiempo para hacerlo bien, ¿cuándo tendrá tiempo para terminarlo? Para el ejecutivo eficaz la selección entre hacer bien un trabajo y hacer el trabajo adecuado no plantea problemas.

6.3 DELEGACION INEFICAZ

6.3.1 BARRERAS PARA LA DELEGACION

La delegación es la herramienta esencial para que el ejecutivo pueda administrar su tiempo. No obstante, esta herramienta pocas veces es bien utilizada. La necesidad de ella raramente es comprendida. Existen barreras críticas para la delegación eficaz en el delegador, en el delegado, en la situación. Un conjunto de estas son:

6.3.2 BARRERAS EN EL DELEGADOR

1. Preferencia por la operación
2. Exigir que todo mundo "conozca los detalles"
3. La falacia "yo lo puedo hacer mejor"
4. Falta de experiencia en el puesto o en la delegación
5. Inseguridad
6. Temor a ser rechazado
7. Resistencia a tolerar errores
8. Falta de confianza en los subordinados
9. Perfeccionismo, que condiciona el hipercontrol
10. Falta de habilidad organizativa para equilibrar las cargas de trabajo
11. Falta de delegación de autoridad proporcional a la responsabilidad
12. Incertidumbre respecto a las tareas e incapacidad para explicar

13. Falta de interés para que los subordinados se desarrollen
14. Falta de controles eficaces y de supervisión

6.33 BARRERAS EN EL DELEGADO

1. Falta de experiencia
2. Falta de competencia
3. Rehuir la responsabilidad
4. Dependencia exagerada del jefe
5. Desorganización
6. Carga de trabajo excesiva
7. Inmersión en trivialidades

6.34 BARRERAS EN LA SITUACION

1. Política de exhibición personal
2. Intolerancia a los errores
3. Carácter crítico de las decisiones
4. Urgencia, falta de tiempo para explicar (administración por crisis)
5. Confusión de responsabilidades y de autoridad
6. Falta de personal

6.35 COMO, POR QUE Y A QUIEN DELEGAR

Una de las habilidades administrativas más importantes y probablemente la menos atendida y la peor aplicada es el arte de

delegar. Saber delegar de manera inteligente no es nada más saber asignar trabajos a los demás, sino también qué es apropiado asignar y cuáles tareas corresponden a uno hacer. La delegación efectiva es necesaria para evitar quedar sepultado en trabajos que no le correspondan hacer a uno, y para asegurarse de que se tendrá tiempo para cumplir con las actividades que sí le tocan a uno. Es la clave de la administración exitosa.

Empero, delegar es difícil a una serie de razones sutiles. Por qué no delegamos cuando sabemos que debemos hacerlo? Cómo podemos estar seguros de cuánta autoridad nos ha sido delegada y cuánta estamos autorizados para delegar? Dónde se halla ese límite apenas perceptible entre una delegación adecuada y la descarga "ilegal"? Cómo se evita la "delegación inversa"?

La delegación adecuada es la asignación a los demás de responsabilidades de trabajo que ellos podrían hacer, deberían hacer y harían si uno fuese un jefe eficiente. Es una ayuda básica e indispensable. El que menos delega está constantemente esclavizado por el tiempo, jamás es capaz de ponerse al corriente, se estanca en cosas sin trascendencia que o bien deberían hacer otros o debieran eliminarse del todo.

Quizá el jefe piense que delegar no es muy importante. No obstante, para que se tenga éxito en la administración del tiempo, se debe aprender a delegar de manera eficiente; este es el secreto de la "salud" administrativa.

Mediante la delegación el jefe eficiente evita invertir innecesariamente demasiado tiempo en actividades que no requieren su atención personal, con lo que queda tiempo precioso para canalizarlo hacia responsabilidades más productivas y satisfactorias.

6.3.6 UN METODO PARA DELEGAR DE MANERA MAS EFICIENTE

Las listas de verificación son muy útiles para visualizar mejor la situación. Responda a los siguientes enunciados breves sobre delegación con un simple sí o no. "SI" significa que se hace generalmente lo que se afirma y "NO" quiere decir que en general no se hace. Si no está seguro de su respuesta conteste con signo de interrogación. Anote cualesquiera observaciones adicionales que tenga que hacer acerca de los enunciados en la columna de "Comentarios".

SI	NO	C	COMENTARIO
			<p>1. Delego actividades que pueden ser realizadas por mis subordinados</p> <p>2. Cuando es necesario, pido a mis subordinados que hagan un breve resumen sobre algún asunto part. antes de que vengan a verme</p> <p>3. Describo lo que cabe esperar cuando delego actividades en los demás, y pongo por claro el nivel de rendimiento que espero</p> <p>4. Reconozco que mis subordinados a veces pueden ver esta delegación como una asignación injustificada de trabajo, por lo que trato de aclarar esto con ellos</p> <p>5. He establecido un conjunto de reglas relativas a mi responsabilidad de delegar en los demás, y un banco de referencias que mis subordinados pueden consultar y con el que están de acuerdo</p> <p>6. A veces pregunto a mis subordinados: "¿Está usted seguro de que puede hacer esto? ¿Tiene usted suficiente información de cuentas para hacer esto un quitatiempo?"</p> <p>7. Estimulo a mis subordinados para que tomen la iniciativa en áreas, siempre y cuando se me den los detalles de lo que se ha hecho</p> <p>8. Permito que mis subordinados me critiquen y me den ideas para mejorar con la frecuencia de delegar mis actividades</p>

**TRIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Si contestó afirmativamente a todas estas preguntas sobre delegación, probablemente está delegando de manera eficiente. Si contestó "NO" a algunas de ellas, usted debe mejorar en algunos aspectos. Los siguientes comentarios corresponden a los enunciados numerados del cuadro.

1. Si usted no delega las actividades suficientes en sus subordinados, quizás esté haciendo una parte demasiado grande del trabajo de ellos, a lo mejor está dejando trabajo rezagado, o ambas cosas. Lo que constituye una cantidad adecuada de trabajo variará según la situación, desde luego y puede establecerse de mutuo acuerdo.

2. Un informe completo de actividades entregado por sus subordinados le proporciona un panorama de su desempeño y los hace pensar a ellos en los problemas. También a muchos gerentes les gusta recibir un breve resumen del contenido de un informe del personal anexo al mismo, lo cual les permite enterarse rápidamente del punto esencial y la recomendación del informe.

3. A menudo la delegación fracasa debido a una falta de comunicación y a una deficiente comprensión mutua respecto de lo que debe hacerse. Pídale a su personal que explique lo que, según ellos entienden, es el trabajo delegado. Esto le dará a usted y a ellos la oportunidad inmediata de aclarar cualquier mal entendido y ponerse de acuerdo con respecto a lo que debe hacerse. Es triste ver cuando se ha hecho bien un trabajo que no era el requerido,

especialmente cuando podría haberse evitado si al principio se hubiesen invertido unos cuantos minutos adicionales a la explicación del mismo. No ha escuchado usted alguna vez, "Caramba, jefe, pensé que usted había dicho...", o "Cielos, estaba seguro de que usted quería que yo..."?

4. Si usted es un delegador eficiente, reconocerá que a veces sus subordinados pueden pensar que les está quitando el tiempo asignándoles tareas que, en primer lugar, no les corresponden. Esta idea fácilmente puede crear frustración, resentimiento, e incluso una situación en la cual los subordinados se querrán "desquitar" de usted. Usted puede tener absolutamente razón al asignarles una tarea, pero si ellos no lo ven de esta manera, pueden suscitarse problemas serios para usted (y para ellos) en el futuro. Observe y escuche lo que sus subordinados hacen y dicen en relación con la tarea asignada. Indague cómo se sienten respecto de un trabajo asignado cuando usted sospecha que hay un problema y acláreles los límites de la tarea.

5. Sus subordinados necesitan saber lo que se espera de ellos y cómo deben proceder para cumplir con una tarea asignada, quién tiene que hacer qué cosa, cuándo, dónde, por qué y cómo debe hacerse. Esto no significa tratar a su personal como si fuesen niños, sino describir las reglas del juego y el propósito de que se haga el trabajo de acuerdo a lo estipulado.

6. A menos que usted realmente desee saber cómo se siente su personal respecto de las tareas que les asigna, no les pregunte. Y desde luego, no les pregunte excepto que usted esté dispuesto a escuchar verdaderamente. Usted no tiene que estar de acuerdo con lo que ellos digan, ni hacer nada al respecto, incluso aunque este de acuerdo, pero por lo menos debe estar abierto a escuchar de manera comprensiva sus comentarios. Qué ocurrió la última vez que usted preguntó a un subordinado suyo, "¿qué estoy haciendo que le impide realizar su trabajo?" Cual fue la respuesta.

7. Para muchos gerentes, es un asunto delicado alentar a sus subordinados a tomar la iniciativa. Es imposible saber por completo lo que su personal podría o querría hacer si en efecto se estuvieran administrando a sí mismos. Pero cuando ellos tienen su confianza y su apoyo para tomar la iniciativa en ciertos aspectos, pueden ayudarse y ayudarlo a usted mismo a cumplir con el trabajo. Sin embargo, es importante que usted especifique con claridad cuáles son las cosas en que ellos pueden tomar la iniciativa y en cuáles usted desea que le consulten primero. También asegúrese de que ellos lo mantengan debidamente informado.

8. Si no examina continuamente su modo de delegar (o en algunos casos de no delegar), fácilmente puede caer en las múltiples trampas que le tiende la mala delegación que se ha mencionado anteriormente. Reconozca que cuando usted es un mal delegador, será un constante esclavo del tiempo; usted no tiene tiempo ni energía para buscar y meditar en los verdaderos beneficios de su

trabajo. Usted queda atrapado en un océano de actividades triviales y pierde la oportunidad de invertir el tiempo en aquellas actividades que le permitirían contribuir significativamente a la consecución de sus metas valiosas.

6.4 LOS VISITANTES

Los visitantes causan problemas a los ejecutivos por varias razones. Una de ellas es la dificultad inherente para determinar por anticipado qué información necesitamos obtener.

La incapacidad para prever si un visitante tiene una comunicación importante, condiciona muchas puertas abiertas. Por supuesto, la naturaleza del trabajo de un ejecutivo, como el de un agente de compras, puede ser tal, que dependa de nueva información para ser eficaz.

Además de la necesidad de mantenerse informado, hay otras fuerzas operantes que complican el problema del visitante. Algunas de estas son la propensión a condescender como si estuviera en una reunión social y al hábito de demorarle. El simple deseo de saber qué ocurre, incluso fuera del propio ámbito de trabajo, abre muchas puertas al visitante inoportuno.

Observemos, en principio, que las reglas para el uso de los teléfonos en la oficina son típicamente más restrictivas que las reglas relativas a los visitantes. No obstante, es probable

no se invierta más tiempo en la recepción de visitantes que en cualquiera otra actividad.

6.4.1 ADMINISTRACION DE LAS VISITAS

Iniciemos nuestro ataque enumerando los pasos que es deseable seguir antes de permitir la entrada a un visitante.

Autorizar a la secretaria para manejar las citas. Esto le da a ella la autoridad necesaria, también, para seleccionar a los visitantes. Si ella tiene duda, deberá hacer citas tentativas sujetas a la aprobación del ejecutivo.

Determinar el horario de recepción. Esto es particularmente necesario respecto al personal que auxilia al ejecutivo. Debe estar disponible un período fijo, por ejemplo, de 10:00 a 12:00 horas, para que los subordinados programen el tiempo que pasarán con uno, simplemente solicitando a la secretaria el período más próximo disponible. Deberán ser interrogados sobre el propósito de la cita y el tiempo deseado, de manera que ella pueda aconsejar al ejecutivo y preparar los documentos que sean necesarios.

Ordenar una selección de los visitantes. El escritorio de la secretaria debe hallarse en posición tal, que ninguna persona pueda entrar sin antes ser interceptada. La secretaria debe recibir instrucciones sobre los procedimientos corteses para inter-

ceptar. Un simple: " Puedo ayudarlo en algo?" en tono amistoso, bastará generalmente. A la pregunta: " Está él ocupado?" él deberá responder: "En este momento, sí. Puede llamarle después si desea que lo interrumpa?" Esta acción impide, con frecuencia, la interrupción. Después de todo, el visitante inoportuno no tiene cita y no puede aplicársele automáticamente el supuesto de que su asunto sea más importante que el trabajo que el ejecutivo realiza en ese momento.

Ir a la oficina del subordinado. Cuando alguien del personal solicite pasar a la oficina unos minutos, responder preguntando qué tan urgente es el asunto. Si no es una emergencia, preguntar: "Podría esperarme 10 minutos? Yo pasaré a verlo".

Las siguientes ventajas de este procedimiento son: (1) Evita una interrupción y le permite al ejecutivo terminar el asunto que tiene entre manos antes de ver a su subordinado. (2) Evita que venga y se siente frente al escritorio, no se pierde el control de la propia oficina. (3) Yendo a la oficina de él, el ejecutivo mantiene el control de la situación, porque puede retirarse en cualquier momento. (4) Se está más cerca del problema, de los archivos, la copiadora o cualquier asunto que implique. (5) Se ofrece al subordinado una atención yendo hacia él.

Ver al visitante fuera de la oficina. Si un visitante no anuncia su propósito, no invitarlo a pasar a la oficina, en donde el ejecutivo perdería el control. Ir a su encuentro fuera de

la oficina o al receptor. Darle un cordial apretón de manos y preguntar: "Puedo servirle en algo?" para determinar inmediatamente la razón de que lo atendiera. Encontrarse con el visitante fuera de la oficina hace más fácil limitar la duración de visita.

Platicar de pie. Cuando un visitante se cuele, porque la secretaria no lo interceptó, o él rehusó atenderla, ponerse de pie. Con un saludo amable determinar rápidamente la prioridad, decidir si acepta la interrupción o la diferirá para otra ocasión. Manteniéndose de pie, impide que el visitante se sienta, ganando así el control psicológico.

Hacer que la secretaria supervise la visita. La secretaria debe conocer el propósito de todas las visitas. Usando el criterio, basado en conversaciones previas con el ejecutivo y luego de transcurrir un tiempo razonable, ella debe telefonar o abrir la puerta para recordar alguna obligación que debe atender. Esto da al ejecutivo la oportunidad para despedir a tiempo al visitante o de responder a la secretaria: "Terminaremos en cinco minutos", lo cual alerta no sólo a ella, sino también al visitante, de las interrupciones del ejecutivo.

Limitar el tiempo de la visita. Definir claramente desde el principio de cuánto tiempo disponen. Cuando las visitas de subordinados se conciertan por teléfono, la limitación del tiempo es un asunto que debe atender la secretaria, y no debe representar un problema.

Evitar las interrupciones. No permitir llamadas ni interrupciones de ninguna clase, excepto emergencias extremas. La única excepción debe ser la llamada de supervisión de la secretaria.

Resumir con regularidad. Esta práctica con individuos particulares o con todo su equipo puede minimizar la necesidad de visitas inesperadas, o incluso de reuniones programadas. El principal propósito de estos comedores de escritorio es dar la oportunidad a los altos ejecutivos de reunirse regularmente, de manera informal, ahorrando el tiempo requerido para almorzar fuera.

6.5 MEMORANDITIS

En la mayoría de sus formas, el memorándum es un superviviente de las oscuras edades industriales de las plumas de ave, de los banquillos altos, del personal de oficina mal remunerado, de la ausencia de teléfono, del tiempo ilimitado. La representación de la plena ocupación, es un hombre con su block de memoranda

El costo de los memoranda innecesarios, es incontable, pero colosal. Su costo incluye el tiempo y esfuerzo invertidos en pensar el mensaje deseado, dictarlo, transcribirlo, formarlo, leerlo y disponer de él, tomando en cuenta que este bien a la primera que se redacta.

Los propósitos de los memoranda en varias categorías.

Estas son: aquellos destinados para posponer el trabajo (una nota en la que se dice que vamos a actuar, nos permite no hacer nada durante un poco más de tiempo, con la conciencia tranquila); el memorándum para demostrar eficiencia (continuando mi memorándum de principios del mes pasado -esto quiere decir: veamos si puedes encontrar la copia); el memorándum militante (la misiva del hombrecito inseguro que tiene temor de venir y decir su parte); el memorándum de acuse de recibo, diseñado "para el registro" (si el receptor lo contesta -lo cual tomará horas- el emisor podrá invariablemente contestar a la respuesta, pero si no lo hace, el hombre del memorándum lo "sabrá" en sus registros); el memorándum forjador de estatus (de la oficina de "La Idiotes" mayúscula se observa cuando tenemos dos oficinas del mismo nombre) y el memorándum para que vean qué intensamente trabajo (el subordinado inseguro frecuentemente inunda el escritorio de su jefe con memoranda, como si fuese confeti y si se le da apenas la oportunidad, pasará más tiempo diciendo lo que hace que haciéndolo).

El individuo más dañino de todos, es el que hace memoranda con copias, evidentemente redactados para una audiencia, pero dirigidos, en realidad, a los receptores invisibles, no mencionados, de las copias. Cada individuo hace memoranda propios para su grupo y para fuera de su grupo. Los de dentro del grupo consiguen lo que sea. Los de fuera del grupo no consiguen nada, excepto escuchar noticias de lo que se supone deben hacer si un generoso miembro de dentro del grupo les presta su copia del memorándum. El efecto es siempre mejor si los miembros del propio

que no son las personas que se espera que reaccionen, y si los ajenos al grupo que son los que harán el trabajo. Pertenecer a la lista del grupo interno equivale a conseguir la llave del cuarto de baño para ejecutivos. Es una auténtica invitación a movernos junto a los poderosos.

Enormes cantidades de papel sin importancia obstruyen las arterias de la organización propensa a los memoranda.

Sin embargo, un memorándum puede cumplir un propósito útil en manos de quien lo hace su sirviente y no su amo. Una sencilla regla: Utilizarlo tan poco como sea posible. Un memorándum sirve para recordar, para aclarar, para confirmar.

Las instituciones que utilizan mucho los memoranda, usualmente están llenas de errores de comprensión y de resentimiento. No hay manera más rápida de que dos ejecutivos se desconecten, que cada uno de ellos se retire a la soledad de su oficina y comience a enviar notas al otro.

El control del memorándum, como el control de formatos, exige un inventario ocasional. Revisar la producción y recepción de memoranda del último mes. Cuántos eran necesarios? Cuántos hubieran podido ser más breves? Esto dará una medida del mal comportamiento en la elaboración de memoranda y llevará a dejar de trabajar en papeles inútiles.

6.6 REUNIONES DE TRABAJO

Pidan a cualquier grupo de ejecutivos en cualquier país del mundo que enumere las siete actividades que más tiempo les toman. Déales unos momentos para reflexionar y comenten la cuestión. Invariablemente, las "reuniones" aparecen entre las siete.

Dado que las encuestas indican que algunos ejecutivos medios invierten hasta 80 por ciento de su tiempo en reuniones, es evidente la seriedad de este hallazgo.

Un experimentado ejecutivo dijo: "La mayor pérdida de tiempo en nuestra Compañía la constituye nuestra reunión de alta dirección los lunes por la mañana. No sabemos a donde vamos ni por qué, de manera que jamás sabemos cuándo terminar. Sabemos que es lunes y que siempre nos reunimos los lunes. Algo que no puede soportar es una reunión carente de finalidad, inútil".

6.6.1 POR QUE, QUIEN CUANDO Y DONDE

En primer término, y quizá comúnmente, las reuniones son convocadas con el propósito de coordinar actividades, intercambiar información y elevar la moral de trabajo. En segundo término, tenemos la reunión participativa, para resolver problemas, y formular decisiones. Una variante de este tipo de reunión podría designarse como reunión para compartir los riesgos, convocada con el propósito de compartir el riesgo de una decisión impopular, arriesgada o

difícil.

Muchas reuniones no deben celebrarse. Entre ellas se encuentran aquellas que el ejecutivo convoca porque es incapaz o no está dispuesto a tomar una decisión. Otra razón inapropiada es la compulsión a la hipercomunicación; estas son reuniones en bien de las reuniones. Saludar a la persona que convocó a la reunión con propósitos de información y coordinación, preguntar al fin si alguien tiene algo de importancia que agregar y cuando la respuesta sea negativa dar por terminada de inmediato la reunión diciendo: "Bien, entonces volvamos al trabajo".

Habiendo tratado acerca de las reuniones que jamás debieron ser convocadas, volvamos a las reuniones que, aunque necesarias, están mal preparadas. Por ejemplo, tomemos aquellas cuyo propósito no ha sido definido. "Reunámonos y hablemos de ello" dice el ejecutivo. Un momento de reflexión podría haberle demostrado que la función de la reunión no estaba suficientemente clara todavía en su propia mente como para justificar la convocatoria de su equipo. Una reunión puede alcanzar escasos resultados porque se carece de información básica o porque no se ha establecido una agenda. Igualmente, puede desperdiciarse una reunión si el ejecutivo se niega a considerar quiénes son las personas esenciales y, lo más importante, quiénes son las personas necesarias, los participantes cuyo tiempo se pedirá. Entra en juego aquí el deseo de aparecer democrático o de no lastimar a nadie.

Por qué son tan frecuentemente ineficaces las reuniones de grupo para resolver problemas? Hay muchas razones, tanto prácticas como sociológicas. La primera y más obvia es, simplemente, que entre más grande es el grupo, mayor es la dificultad para establecer la comunicación entre los individuos que lo forman. En un "grupo de dos", la comunicación es adecuada. Pero agreguemos una tercera persona al grupo e inmediatamente tendremos seis canales. Agreguemos una cuarta persona y tendremos doce; reunamos ocho personas y tendremos cincuenta y seis canales para elegir, etc.

Una reunión programada para un momento en que ningún otro asunto importante demandará la atención de sus miembros, hasta considerablemente después, es susceptible de llevarse a buen término. Es más probable que terminen a tiempo las reuniones estratégicamente convocadas media hora o una hora antes del almuerzo o de la hora de la salida.

El uso de los participantes sobre el reloj puede ayudar al director a mantener la reunión dentro de lo previsto y a evitar aventuras extrañas, aunque interesantes. Pero las restricciones externas aisladas no son suficientes. Se requiere una dirección inteligente, alerta y orientada hacia el objetivo para que una reunión tenga éxito.

Por último, la elección de un local inadecuado y la falta de atención a las necesidades de equipo son fallas comunes en la preparación de las reuniones. Las instalaciones físicas que

no permiten la concentración debido al ruido, la falta de ventilación u otros inconvenientes, representa una mala elección.

Igualmente, convocar a una reunión en un lugar demasiado alejado de la mayoría de los participantes o donde no se encuentran disponibles los exhibidores o el equipo visual necesario, es también un error.

6.62 EL ELEVADO COSTO DE LAS REUNIONES

Haciendo una cruda estimación del salario promedio de los ejecutivos, sin incluir sus prestaciones, y sumando los costos implicados en la preparación, los salarios de los participantes, los costos generales y adicionales, los gastos de viaje y el tiempo perdido antes, durante y después de la reunión, arroja un costo muy considerable y más. Por tal motivo, antes de planear, hay que asegurarse de que los beneficios que se esperan de una junta, igualen cuando menos, a los costos.

6.63 VEINTIUNA REGLAS PARA OBTENER MAS DE LAS REUNIONES

De manera resumida se dan a continuación veintiuna sugerencias para reducir el tiempo perdido en las reuniones. Estas sugerencias se encuentran separadas en categorías que se refieren a los momentos anteriores, presentes y posteriores a la reunión.

ANTES

1. Explorar las alterantivas de la reunión.

a) Una decisión de la parte responsable frecuentemente hace innecesaria la acción del grupo.

b) Una conferencia telefónica conjunta puede sustituir a la reunión.

c) Posponer la reunión. Consolidar la agenda con la de una reunión posterior.

d) Cancelar la reunión. Preguntarse uno mismo: " Es necesaria esta reunión?"

e) Enviar un representante. Esto brinda experiencia al subordinado y ahorra tiempo al ejecutivo.

2. Limitar la asistencia. Asistir únicamente el tiempo necesario para ofrecer la aportación.

3. Reducir al mínimo el número de participantes. Solo deben asistir aquellos que sean necesarios.

4. Seleccionar un momento apropiado. Se debe contar con los datos y personas necesarias. Programar la reunión antes del almuerzo, de otra cita o de la hora de salida, si esto es apropiado para el tipo de reunión convocada.

5. Seleccionar un lugar adecuado. Son muy importantes: la accesibilidad del lugar, la disponibilidad de equipo, el tamaño de la

habitación, etc.

6. Definir claramente el propósito de la reunión en la propia mente, antes de convocarla.
7. Distribuir anticipadamente la agenda. Esto ayuda a los participantes a prepararse, o al menos los previene.
8. Calcular el costo de la reunión por minuto, determinando los salarios totales por minuto y sumando a esta cantidad un 35 por ciento correspondiente a las prestaciones. Determinar el costo de iniciar tarde la reunión y el tiempo destinado a los puntos de la agenda.
9. Fijar un límite de tiempo para la reunión y para la agenda. Adjudicar a cada punto un tiempo proporcional a su importancia relativa.

DURANTE

10. Comenzar a tiempo. Anunciar, luego cumplir. No hay sustituto para esto.
11. Asignar a alguna persona la responsabilidad de registrar el tiempo y los minutarlos. Mantenerse alerta respecto al tiempo restante y al tiempo transcurrido.

12. Mantener una reunión de pie si es adecuado. Esto acelerará las deliberaciones. Intentarlo con los visitantes imprevistos.
13. Iniciar y mantenerse dentro de la agenda. "Estamos aquí para... El propósito de esta reunión es... El siguiente punto para decidir es..."
14. Controlar las interrupciones. Permitir interrupciones únicamente en caso de emergencia.
15. Propósito. Cuál era el propósito específico de la reunión: analizar un problema, generar alternativas, llegar a una decisión, informar o coordinar? Se logró?
16. Volver a definir las conclusiones y las asignaciones de responsabilidades para garantizar un acuerdo común, para proporcionar reforzamiento o un recordatorio.
17. Terminar a tiempo. Dar por terminada la sesión, según lo programado, de manera que los participantes puedan administrar su propio tiempo. Colocar los puntos más importantes al principio de la agenda, garantiza que sólo los menos importantes queden inconclusos.
18. Utilizar un formulario de evaluación de reuniones como una forma ocasional de verificación. Las preguntas deben ser contestadas por cada uno de los participantes antes de retirarse.

Estaba claramente definido el propósito de la reunión? Recibió la agenda por adelantado? Se inició a tiempo la reunión? Si no, por qué? Fue seguida la agenda adecuadamente o se permitió a los participantes salirse de ella innecesariamente? Se logró el propósito buscado? Se determinaron apropiadamente las asignaciones de responsabilidades y los plazos de terminación? Del tiempo total de la reunión qué porcentaje, no fue efectivamente utilizado? Por qué? Las evaluaciones, anónimas, deben ser recogidas por el dirigente de la reunión para su revisión inmediata.

DESPUES

19. Agilizar la preparación de los minutaros. Deben completarse y distribuirse minutaros concisos dentro de las veinticuatro horas siguientes, si es posible, o como máximo cuarenta y ocho horas. Si las personas pueden confiar en recibir minutaros bien reactados, se verán liberadas de asistir a la reunión aquellas que no sean realmente necesarias. Los minutaros constituyen también una útil herramienta para la supervisión, como se demuestra en la sugerencia siguiente.

20. Asegurarse de que se produzcan los informes de avance y que se ejecuten las decisiones. Supervisar para asegurarse de que se implementan las decisiones y verifiquen los progresos cuando sea necesario. Las acciones inconclusas deberán ser incluidas

en la agenda de la siguiente reunión bajo "Asuntos no terminados".

21. Hacer un inventario de comités. Hacer una encuesta de todos los comités para determinar si han alcanzado los objetivos, y si no, cuándo puede esperarse que los alcancen.

NOTA: Anular todos aquellos puntos que ya hayan cumplido con el propósito previsto.

6.7 APRENDER A DECIR "NO"

Los problemas que las personas tienen respecto a las prioridades varían. Algunas encuentran difícil establecerlas, pero no parecen tener muchos problemas para ejecutarlas. Otras tienen pocos problemas para determinarlas, pero tienen muchos para llevarlas a cabo. La mayoría de los ejecutivos probablemente experimentan dificultades en ambos bandos.

La definición de prioridades puede resultar particularmente difícil bajo condiciones de presión en que los eventos cambian rápidamente y los factores críticos se modifican de manera constante. En tales circunstancias, es rara en verdad la capacidad para determinar prioridades, para enfocar los esfuerzos, para mantener la concentración y para perseverar, nuestros problemas no radican habitualmente en las prioridades "primera a tercera... sino en las prioridades cuarta al infinito. Cada proyecto, cada

prioridad tiene un partidario en alguna parte.

Todo proyecto se encuentra en lista de alguien. Dado que a los ejecutivos les desagrade decir no, establecen prioridades y luego les agregan 85 por ciento de otras cosas, "solo unas cuantas", terminando por no hacer nada. Si no concentramos el esfuerzo en las áreas críticas, simplemente no podemos lograr la excelencia de nuestro desempeño. Por consiguiente, al tratar un proyecto secundario propuesto, debemos decir: "Es un buen proyecto, pero no es nuestra primera prioridad. Si tiene que ser realizado, tendremos que dejar que otras personas lo lleven a cabo".

Aprendamos a decir no. Dejemos que otros lo hagan. "Durante años". Escuchamos a la gente quejarse de no tener tiempo para las cosas que deben hacer o que les gustaría hacer, y se deduce que muchas de ellas padecen de un problema común: son limitadas en el uso de la palabra que mayor tiempo ahorra en cualquier idioma, la pequeña palabra formada por dos letras "NO".

NOTAS:

- (1). Isaac Guzmán Valdivia
HUMANISMO TRASCENDENTAL Y DESARROLLO
Ed. LIMUSA p. 94
- (2). Isaac Guzmán Valdivia
HUMANISMO TRASCENDENTAL Y DESARROLLO
Ed. LIMUSA p. 99
- (3). José Silvestre Méndez Morales
ECONOMÍA Y LA EMPRESA
Ed. Mc. Graw Hill p. 22
- (4). *Ibid.*, p. 275
- (5). ORGANIZACION EFECTIVA DEL TRABAJO
División Integración y Desarrollo
Departamento de Investigación, BANAMEX
- (6). William James
MAKING HABITS WORK FOR YOU
Reader's Digest, agosto 1967
- (7). Alec MacKenzie
ADMINISTRACION DEL TIEMPO
Colección Ejecutiva, Sección 2da, p. 11
Grupo Editorial Expansión
- (8). Alec MacKenzie
LA TRAMPA DEL TIEMPO
"ADMINISTRACION DEL TIEMPO DEL EJECUTIVO"
Editora Técnica S.A. p. 106
- (9). *Ibid.*, p. 109

BIBLIOGRAFÍA

BANAMEX

Liderazgo Efectivo

División de Integración y Desarrollo

Depto. de Investigación

BANAMEX

Organización Efectiva del Trabajo

División de Integración y Desarrollo

Depto. de Investigación

BANAMEX

Productividad y Calidad en el Servicio

División de Integración y Desarrollo

Depto. de Investigación

Blanco Illasca, Francisco

El Control Integrado de Gestión

"Iniciación a la Dirección por Sistemas"

Ed. LIMUSA

Ferrer Pérez, Luis

Guía Práctica de Desarrollo Organizacional

Ed. Trilite

Fingermann, Gregorio

Relaciones Humanas. Fundamentos Psicológicos y Sociales

Colección de Estudios Humanísticos

5a. edición, Ed. El Alcazar

García Valdivia, Isaac

Humanismo Transcendental y Desarrollo

Ed. LIMUSA

Heyel, Carl

Como debe organizar el Director su propio trabajo

Colección Gestión

Ediciones Deusto S.A.

Loewitz, Harold; O'Donnell, Cyril; Wehrich, Heinz
Administración
Sva. edición, Ed. de. Graw Hill

Mackenzie, Alec
Administración del Tiempo
Colección Ejecutiva, Grupo Editorial Expansión

Mackenzie, Alec
La Trampa del Tiempo
"Administración del Tiempo del Ejecutivo"
Editor: Técnica, S.A.

Méndez Morales, José Silvestre
Economía y la Empresa
Ed. Mc Graw Hill

Oficina Internacional del Trabajo
Introducción al Estudio del Trabajo
Sva. edición, Ed. LIMUSA Horieqa

Olea Franco, Pedro; Sanchez del Carpio, Francisco J.
Manual de Técnicas de Investigación Documental para la
Enseñanza Media
Ed. Esfinge

Rais, Anthony P.
Administración del Tiempo como Recurso
Serie: Teoría y Práctica Organizacional
Ed. Trillas

Reyes Ponce, Agustín
Administración por Objetivos
Ed. LIMUSA

Rodríguez Estrada, Mauro
Administración del Tiempo
Serie: Capacitación Integral
2da. edición, Ed. Manual Moderno

Rutherford, Robert D.
Aprovechamiento del Tiempo
Ed. LIMUSA

Steiner, George A.
Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe saber
Una guía paso a paso
Ed. CECOA

Villareal Ortega, Asociados, S.C.
Administración del Tiempo
Consultores en Desarrollo Humano Y Organizacional
M. A. de Quevedo No 3 Desp. 209
01000 México, D.F.

Weblor, Ross A.
Una guía para la Administración del Tiempo
"Para gerentes que dicen <No tengo suficiente tiempo>"
Ed. Norma