

121



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

RECURSOS HUMANOS: PROCESO DE
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO PARA EFICIENTAR
EL FACTOR HUMANO EN UN DEPARTAMENTO DE
SERVICIOS DE UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES.

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

EDITH VAZQUEZ OSTIGUÍN

ASESORA: L.A.E. EVA LILIA TORRES REYES.

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO. 2000

282658



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 esta 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E .

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos: Proceso de Administración del Tiempo para eficientar el factor humano en un Departamento de Servicios de una Empresa de Telecomunicaciones.

que presenta la pasante: Edith Vázquez Ostigüin
con número de cuenta: 9002092-0 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HÁBLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 31 de Marzo del 2000

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>IV</u>	<u>LAE. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>I</u>	<u>M.A. José Vili Martínez González</u>	<u>[Firma]</u>

AGRADEZCO A:

- PADRE, HIJO Y ESPIRITU SANTO
Por permitirme llegar hasta aquí, acompañarme, guiarme y cuidarme.

- MIS PADRES
Por su amor y apoyo.

- LA FES – C UNAM
Por existir instituciones educativas contribuyendo a la formación de profesionales.

- PROFESORES
Por transmitir sus experiencias y conocimientos académicos y profesionales.

- ASESOR
Por su orientación al buen logro de este trabajo.

- MI TRABAJO
Por darme espacio y elementos para realizar este proyecto.

- MIS HERMANOS Y AMIGOS
Por su cariño y compañía.

AGOSTO/2000

INDICE

	PAGINA
TITULO	1
PROTOCOLO	2
INTRODUCCION	9
 CAPITULO 1 ¿QUÉ ES UN PROCESO?	
1.1.- CONCEPTO.	12
1.2. DIAGRAMA DE PROCESO	14
1.3.- PROCESOS ORGANIZACIONALES.	16
1.4.- PROCESO ADMINISTRATIVO	19
1.4.1.- HENRY FAYOL	22
1.4.2.- AGUSTIN REYES PONCE.	23
 CAPITULO 2 ADMINISTRACION DEL TIEMPO	
2.1.- ¿QUE ES ADMINISTRACION?	
2.1.1.- DEFINICION ETIMOLOGICA.	26
2.1.2.- CONCEPTO.	26
2.1.3.- IMPORTANCIA.	27
2.2.- ¿QUE ES EL TIEMPO?	
2.2.1.- CONCEPTO.	28
2.2.2.- EL TIEMPO COMO RECURSO.	29
2.2.3.- LADRONES DEL TIEMPO.	30
2.2.4.- ESTRUCTURA DEL TIEMPO.	35
2.2.5.- CONTROL DEL TIEMPO.. . . .	36
 2.3.- ADMINISTRACION DEL TIEMPO	
2.3.1.- CONCEPTO.	38
2.3.2.- MITOS.	39
2.3.3.- PROCESO.	40
2.3.4.- BENEFICIOS.	45

INDICE

		PAGINA
CAPITULO 3	EFICIENCIA Y EFICACIA	
3.1.-	EFICIENCIA Y EFICACIA	
3.1.1.-	CONCEPTO.	46
3.1.2.-	DIFERENCIAS ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA..	49
3.1.3.-	RELACION ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA.	50
3.2.-	EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL FACTOR HUMANO	
3.2.1.-	CONCEPTO DE FACTOR HUMANO.	51
3.2.2.-	EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL FACTOR HUMANO.	53
3.3.-	CICLO MOTIVACIONAL	
3.3.1.-	CONCEPTO.	55
3.3.2.-	TEORIAS MOTIVACIONALES	56
3.3.2.1.-	TEORIA DE ABRAHAM MASLOW.	56
3.3.2.2.-	TEORIA DE FREDERIK HERZBERG.	58
3.4.-	FRUSTRACION	
3.4.1.-	CONCEPTO Y GENERALIDADES..	59
CAPITULO 4	EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES EN MEXICO	
4.1.-	DEFINICION.	63
4.2.-	CONCEPTO.	63
4.3.-	ANTECEDENTES HISTORICOS.	65
4.4.-	ACTUALIDAD DE LAS TELECOMUNICACIONES.	66
CAPITULO 5	CASO PRACTICO	
5.1.-	ANTECEDENTES.	72
5.2.-	SITUACION ACTUAL.	76
5.3.-	PROPUESTA.	78
CONCLUSIONES.		81
BIBLIOGRAFIA.		83

PROCESO DE ADMINISTRACION
DEL TIEMPO PARA EFICIENTAR
EL FACTOR HUMANO EN UN
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS
DE UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EL TIEMPO ES UN ELEMENTO valioso para cualquier cosa o actividad que realicemos ya que este nos va a indicar el avance que hemos obtenido, por lo que es importante administrarlo para no sentir en el futuro que lo hemos desperdiciado.

Los objetivos y metas de una organización o individuo cualquiera están planteados en base al tiempo, y más aun a nuestra vida.

Ahora si no contamos con una organización o administración del tiempo como sabremos que haremos, que estamos haciendo y como hicimos nuestras actividades a diario, semanal, mensualmente, etc., durante nuestro tiempo laboral.

En la organización motivo de estudio contamos con un manual de bienvenida en donde esta distribuida la jornada de trabajo, hace referencia al tiempo de entrada, tolerancia para llegar, horario de comida, de salida y de vacaciones.

El horario de trabajo consta de determinado tiempo para realizar nuestras actividades descritas por el puesto o función a desarrollar dentro de la organización, seamos empleados de plantilla o por honorarios.

Todos y cada uno tenemos la obligación de realizar nuestras actividades dentro del horario de trabajo, eficientemente hacia nuestro jefe, compañeros, clientes y la organización.

En las empresas, generalmente se trabaja bajo presión, con cargas de trabajo y nuestro horario se vuelve insuficiente para avanzar y evitar retrasos de actividades que se ven reflejados en una insatisfacción del cliente y del factor humano que realiza esta tarea.

En ocasiones solo nos dedicamos a realizar lo urgente y lo importante lo vamos dejando hasta que se vuelve urgente.

Que solución pudiera ser útil para cumplir eficientemente nuestras actividades durante una carga de trabajo.

¿La Administración del Tiempo ayudaría a la eficiencia del factor humano al realizar su trabajo?

OBJETIVO GENERAL:

Optimizar el horario de trabajo para lograr la efectividad del factor humano al realizar sus tareas.

OBJETIVO ESPECIFICO:

- Lograr un factor humano eficiente que evite el retraso de tareas en temporada de exceso de trabajo.
- Eficientar al factor humano dejando atrás la frustración.
- Brindar un mejor servicio donde el cliente este satisfecho con la información y atención que se le dé.

JUSTIFICACION:

Dados los constantes cambios que hacen ocupar todo nuestro tiempo y atención a urgencias.

Y ya que nadie tienen el control sobre eventos por venir, debemos contar con un proceso estructurado que contribuya a la realización y manejo de nuestras tareas.

HIPOTESIS

El contar con una adecuada Administración del Tiempo permitirá eficientar el trabajo, lo que se reflejaría en un mejor servicio así como el evitar retraso de tareas e insatisfacción del personal.

PREGUNTAS DE INVESTIGACION

- ¿Cómo el empleado realiza su trabajo?
- ¿Por qué los empleados no terminan su trabajo?
- ¿Qué beneficios proporciona una Administración del Tiempo?

INTRODUCCION

El presente trabajo que está por leer tiene la finalidad de proporcionar los conocimientos básicos para desarrollar la habilidad en la mejor realización de sus tareas.

Dicha habilidad es la Administración del Tiempo, la cuál contribuye a nuestra formación personal y profesional dentro de nuestra organización, lo que nos permite proporcionar un mejor y oportuno servicio.

El contenido está desarrollado de la siguiente forma:

El primer capítulo aborda las generalidades de un proceso, proceso administrativo y algunos procesos que se realizan dentro de la organización, ya que podemos considerar que los procesos son guías en la realización de actividades, veamos un concepto. Conjunto de elementos que forman una actividad organizados e integrados para su buen logro.

El segundo, es el tema principal, la Administración del Tiempo, definición, mitos, e información acerca del tiempo. El tiempo es un recurso irrecuperable, todos tenemos la misma cantidad de tiempo, solo que esta en uno, él aprovecharlo oportunamente, es por ello que debemos administrarlo para emplearlo eficientemente.

El tercero aborda ¿Qué es eficiencia? ¿Que es eficacia? Concepto, sus diferencias y su relación. Considerando la importancia del factor humano en de la organización, buscando ser un factor eficiente.

INTRODUCCION

A fin de especificar un campo de acción de la Administración del Tiempo, en el cuarto capítulo conoceremos ¿Qué son las Telecomunicaciones?, antecedentes y actualidad de estas en México.

Con objeto de verificar la utilidad del marco anterior en el quinto capítulo se expresa de manera práctica, la importancia de la Administración del Tiempo para eficientar el factor humano.

Finalmente se indica el logro de la investigación realizada proponiendo un Proceso de Administración del Tiempo para eficientar el factor humano en un departamento de servicios.

1

¿QUÉ ES UN
PROCESO?

La palabra *proceso* se utiliza en varias disciplinas (Administración, Ciencias físicas, Ciencias sociales, etc.)

El análisis de un proceso se reduce a observar que se mantenga en el su limite. Si un elemento de este pasa del ambiente al proceso se le llama *insumo* y viceversa se le llama *producto*. Otro autor llama estos en términos extranjeros.⁽¹⁾

Input: Materiales, equipamiento, información, recursos humanos, monetarios o condiciones medio ambientales necesarias para llevar a cabo el proceso.⁽²⁾

Output: Producto o servicio creado en el desarrollo del proceso, el cuál se entrega al cliente.⁽³⁾

Las personas que llevan a cabo el proceso se les llama *participantes del proceso*. Mientras que el responsable o encargado del proceso es la figura clave en la toma de decisiones y capaz de asignar recursos a los participantes, habla en nombre del proceso.

Los limites del proceso son el primero y último paso del proceso para su realización.⁽⁴⁾

1 Galloway Dianne, Mejora continua de procesos, Ediciones Gestion 2000, 1ª edición 1998, pp. 23

2 Significa entrada según Diccionario Ingles – Español Larousse

3 Significa producción/ salida según Diccionario Ingles – Español Larousse

4 Galloway Dianne, obra citada, pp.41

Algunos puntos a considerar durante la Implantación del Control de un proceso;

1. Definir el proceso durante la fase de diseño del producto.
2. Elaborar un diagrama de flujo (representación paso a paso del proceso).
3. Asignar titularidad a cada uno de los pasos del proceso.
4. Simplificar el proceso.
5. Definir desde un principio su capacidad.
6. Definir el proceso en términos sencillos que asegure la comprensión y aprendizaje de quien lo realice.

1.1.- CONCEPTO

Para algunos autores significa:

FRENCH L. WENDELL: Flujo de eventos interrelacionados e identificados que se mueven hacia un objetivo, propósito o fin.

Donde *flujo* implica movimientos a través del tiempo y en la dirección de un resultado, *interrelacionado* es la interacción dentro del proceso y entre los sucesos, *sucesos* son actividades, hechos o cambios que pueden ser muy o poco importantes, *objetivo* sugiere un objetivo humano, *propósito* sugiere sean objetivos humanos y objetivos en un sentido filosófico, *fin* conclusión o consecuencia que no necesariamente se puede buscar o planear.

Por definición un proceso es siempre dinámico, pudiendo tener o no consecuencias determinadas para las personas y frecuentemente incluir sucesos que son simultáneamente sucesos en uno u otros procesos.

JAMES A.F. STONER: Método sistemático para manejar actividades.

SERGIO HERNANDEZ RODRIGUEZ: Serie de acciones u operaciones de acuerdo con un plan que hacen pasar un elemento por un procedimiento de una fase a otra para obtener un fin.

EDWARD J. HAY: Secuencia de pasos de manufactura para la elaboración de un producto.

EDGAR SCHEIN: Es aquella parte del diálogo de un grupo que analiza el "como" trabaja el grupo y el aspecto emocional del mismo.

TIPOS DE PROCESOS:

Proceso Primario o Principal: Son los pasos o actividades básicas que van a producir el output.

Proceso Paralelo: Proceso ejecutado por otra persona o cosa que tiene lugar simultáneamente que el proceso primario, pudiendo o no, formar parte de este.

Proceso Macro: Proceso global, de gran alcance que suele atravesar las delimitaciones funcionales y para su realización es necesaria la intervención de varios miembros de la organización.

Proceso Micro: Proceso más definido compuesto de pasos y actividades detalladas donde su realización puede hacerlo una sola persona.

Subproceso: Pasos más detallados que componen el paso de un proceso. Tiene las mismas características que el proceso primario y paralelo.

En base a los conceptos anteriores, considero que un *Proceso* es el conjunto de elementos que forman parte de una actividad, organizados e integrados para el buen logro de ésta.

1.2.- DIAGRAMA DE PROCESO

Los Diagramas de Proceso son herramientas de trabajo que ayudan a la localización y resolución de problemas, porque mediante estos, recogemos y ordenamos datos de interés, transmitimos ideas a otras personas o simplemente son una referencia.

Salvador Mercado en su concepto dice: Es la representación gráfica de la secuencia de actividades que ocurren en un proceso.

Dianne Galloway: Representación gráfica de un proceso, que muestra la secuencia de tareas.

Las actividades de un proceso se clasifican en cinco:

ACTIVIDAD	SIMBOLO
Operación	Es el momento en que un objeto es modificado. 
Transporte	Es el movimiento de un objeto de un lugar a otro. 
Inspección	Es el momento en que el objeto es examinado. (cantidad/calidad) 
Demora	Es cuando un objeto es interferido durante su camino. 
Almacenaje	Es cuando un objeto es retenido o protegido. 

Clases de Diagramas de Proceso:

- Diagrama del Proceso de la Operación: Es el diagrama que registra todas las operaciones e inspecciones que se presentan durante el proceso, la introducción de los materiales y la duración de las operaciones.
- Diagrama del Proceso del Recorrido: Diagrama que registra además de las operaciones e inspecciones al igual que el diagrama anterior, las actividades de los materiales (sus movimientos, demoras y almacenajes).
- Diagrama del Proceso del Operario (movimiento): Diagrama que muestra el estudio de la sucesión de actividades de un obrero.

1.3.- PROCESOS ORGANIZACIONALES

El definir Procesos Organizacionales es tarea difícil, ya que los diferentes autores hacen mención a los procesos que ayudan a la organización a vivir, sin embargo ello no impidió que careciera de elementos para hacer y o misma una consideración con relación a este concepto.

Los Procesos Organizacionales son todos los sistemas que se encuentran dentro o integran a la organización para su buen funcionamiento y desarrollo, los cuáles se segmentan en etapas o elementos necesarios de una organización para su correcta administración.

David Hampton dice que la aportación de cada proceso hace el funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones, es una posibilidad, no una cosa segura. Cada proceso ha de llevarse acabo en una forma que corresponda a la situación concreta, si queremos que mejore el desempeño, además no siempre es fácil realizarlo correctamente en circunstancias complejas y cambiantes.

Normalmente hay cientos de procesos diferentes dentro de una organización.⁽⁵⁾

Principales Procesos que interactuan de manera interdependiente dentro de la organización son: ⁽⁶⁾

1.- Procesos Administrativos. (Planeación, Organización, Coordinación y Control)

2.- Procesos Operacionales.

Administración de personal.

Administración financiera.

Administración de materiales y producción.

Administración de mercadotecnia.

Administración de investigación desarrollo e ingeniería.

5 Galloway Dianne, obra citada, pp. 25

6 Wendell Frenchl, obra citada, pp. 63

Los Procesos Operacionales son el razonamiento para la departamentalización de las organizaciones.

Ambos procesos interactúan y no pueden considerarse mutuamente excluyentes.⁽⁷⁾

Cualquier organización tendrá un conjunto único de procesos. Todo Proceso Organizacional importante tendrá sucesos que ocurran en común con otros procesos, lo que pudiera ser, que los sistemas diseñados para facilitar procesos tengan elementos que son componentes de otros sistemas.

Para Edgar Schein los Procesos Humanos esenciales para la actuación eficaz de la organización son:

- Comunicación.
- Papeles y funciones de los miembros del grupo.
- Solución de problemas y toma de decisiones en el grupo.
- Liderazgo y autoridad.
- Cooperación y competencia entre grupos.

⁷ Ibidem , pp. 64

1.4.- PROCESO ADMINISTRATIVO

CONCEPTO

Para algunos autores es:

G. MUNICH y M. GARCIA: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales, se hace efectiva la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

J. STONER: Serie de partes separadas o funciones, que constituyen un proceso total.

TERRY Y FRANKLIN: Funciones fundamentales, y son los medios por los cuales administra el gerente.

En base a los conceptos mencionados considero que Proceso Administrativo, es la agrupación de los elementos de la administración aplicados a una organización para el buen logro de sus objetivos, desarrollo y crecimiento.

A lo largo de los años desde inicios de la Administración varios personajes han considerado las partes del proceso administrativo desde su particular punto de vista. A continuación en el siguiente cuadro veremos en forma general algunos de ellos y trataremos dos de estos más adelante.

1. Henry Fayol por diseñar el primer modelo de Proceso Administrativo.
2. Agustín Reyes Ponce. Por dar una guía para realizar cualquier actividad, ya que detalla minuciosamente los elementos que integran cada una de las partes de su modelo.

AÑO	AUTOR	FACTORES			
1886	Henry Fayol	Previsión	Organización	Coordinación	Control
1943	Lyndau Urwicz	Previsión	Organización	Comando	Control
		Planeación		Coordinación	
1951	William Newman	Planeación	Organización	Obtención Dirección de recursos	Control
1951	R. C. Davis	Planeación	Organización		Control
1955	Koontz y O'Donnel	Planeación	Organización	Integración Dirección	Control
1956	John F. Mee	Planeación	Organización	Motivación	Control
1956	George R. Terry	Planeación	Organización	Ejecución	Control
1958	Luis A. Allen	Planeación	Organización	Motivación	Control
				Coordinación	
1958	Dalton NC Farland	Planeación	Organización		Control
1960	Agustín Reyes P.	Previsión	Organización	Integración Dirección	Control
		Planeación			
1961	Isaac Guzmán V.	Planeación	Organización	Integración Dirección	Control
				Ejecución	
1967	J. Antonio Fdez. A	Planeación		Implementación	Control
1969	Salvador Mercado H.	Planeación	Organización	Dirección	Control

(8)

1.4.1.- PROCESO ADMINISTRATIVO, Según Henry Fayol

A partir de su concepto de operaciones administrativas (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar) idealizó el primero modelo de proceso administrativo. Su proceso administrativo constituye un método básico para la tecnificación administrativa y su aplicación busca la eliminación de prácticas improvisadas y empíricas.

La importancia de este proceso reside en la incorporación de la racionalidad, la medida y la eficiencia en todo organismo social que lo utilice.

PREVISION: Es escrutar el futuro y articular el programa de acción.

El programa de acción se basa en:

- Los recursos de la empresa (herramientas, materias primas, capitales, personal, etc.)
- La naturaleza e importancia de las operaciones en curso.
- Posibilidades futuras que dependen de condiciones técnicas, comerciales, financieras u otras.

ORGANIZACIÓN: Es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento (materias, herramientas, capital y personal).

DIRECCION: Es hacer funcionar el personal. La misión de la dirección una vez constituido el organismo, es hacerlo funcionar. Basándose en cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de la administración.

COORDINACION: Es relacionar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos. Introducir la armonía entre las actividades de la empresa con objeto de facilitar su funcionamiento y éxito.

CONTROL: Es procurar que todo se desarrolle de acuerdo a reglas establecidas y ordenes dadas. Comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado. Señalar faltas y errores a fin de repararlos y evitar vuelvan a suceder.

1.4.2.- PROCESO ADMINISTRATIVO, Según Agustín Reyes Ponce

Lo divide en 2 etapas:

ETAPA MECANICA	{	PREVISION
		PLANEACION
		ORGANIZACIÓN

ETAPA DINAMICA	{	INTEGRACION
		DIRECCION
		CONTROL

Donde cada una significa:

PREVISION ¿QUÉ PUEDO HACER?

Consta de tres momentos:

- Definición del propósito.
- Investigación.
- Desarrollo de alternativas.

PLANEACION ¿QUÉ VOY A HACER?

Sus momentos:

- Fijación del objetivo.
- Definición de políticas.
- Establecimiento de programas.
- Fijación del presupuesto respectivo.

ORGANIZACION ¿COMO LO VOY A HACER?

- Estructuración técnica (estructuras y sistemas).
- Funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en planes y objetivos señalados.

Las estructuras definen las relaciones de autoridad y comunicación, mientras los sistemas definen los procedimientos y métodos que deben seguirse.

INTEGRACION ¿CON QUIEN LO VOY A HACER?

Sus momentos:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Introducción.
- Adiestramiento y desarrollo de habilidades.
- Capacidades o actitudes favorables en el cumplimiento del fin perseguido.

DIRECCION ¿SE ESTA HACIENDO?

Es lograr la realización efectiva de todo lo planeado. Una buena dirección necesita saber comunicar, delegar, ejercer liderazgo basado en la razón no en la autoridad, motivar a la acción y al cumplimiento de la meta.

CONTROL ¿QUE SE HIZO?

Es establecer sistemas que permitan medir resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo esperado, corregir, mejorar y formular planes. Es decir, hacer análisis de los resultados.

2

ADMINISTRACION DEL TIEMPO

2.1.- ¿QUE ES LA ADMINISTRACION?

2.1.1- DEFINICION ETIMOLOGICA.

Esta definición se refiere a la explicación del origen de la palabra. Donde la palabra Administración esta formada de:

Prefijo "ad" que significa hacia.

Prefijo "ministratio" que es un comparativo de inferioridad.

Sufijo "ter" que funciona como termino de comparación.

Esta idea refiere a la Administración como una función que se desarrolla bajo el mandato de otro o de un servicio que se presta.

2.1.2.- CONCEPTO

Para algunos autores es:

- ◆ E. F. L. Brech: Proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.
- ◆ J. D. MOONEY: Arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.
- ◆ Peterson and Plowman: Técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.
- ◆ G. P. Terry: Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

- ♦ F. Tannenbaum: Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.
- ♦ Henry Fayol: Es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.
- ♦ Agustín Reyes Ponce: Función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, u obtener resultados a través de otros.

2.1.3.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

- La administración se dará donde quiera que exista un organismo social y esta será mucho más necesaria cuanto mayor y complejo sea el organismo social.
- El éxito de una organización depende directa e indirectamente de una buena administración y los elementos materiales, humanos con los que este cuente.
- Para las grandes empresas la administración es esencial debido a su magnitud y complejidad. Mientras que para las pequeñas y medianas empresas es un elemento para competir con otras y obtener una mejor coordinación de sus elementos.

- Eleva la productividad. El contar con una buena administración permitirá ser un organismo social eficiente y productivo, así mismo sus elementos tendrán que serlo.
- Mejora calidad, capitalización, desarrollo y eficiencia técnica en la coordinación de los elementos para cualquier organización o país.
- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr rapidez y efectividad.
- Por medio de sus principios constituye el bienestar de la comunidad.

2.2.- ¿QUE ES EL TIEMPO?

2.2.1.- CONCEPTO

PLATON

El tiempo es la imagen de la eternidad, invisible e irrecuperable.

ARISTOTELES

Es él numero o medida del movimiento según antes o después.

PITAGORAS

Es la esfera de que lo abraza todo.

DESCARTES

Es él numero de movimiento.

ANONIMO

Es la medida de nuestra experiencia.

JOSE NORASKY

Es la dimensión del cambio, si nada cambia no hay tiempo. Por lo tanto, no existe, es solo una simple medida arbitraria.

JEAN PIAGE:

La coordinación de los movimientos.

A mi opinión; el tiempo es un espacio para poder realizar cosas.

2.2.2.- EL TIEMPO COMO RECURSO

El realizar cualquier actividad necesita de cierto tiempo y en función de esté se organizaran todos nuestros demás recursos.

El tiempo es un recurso único.⁽⁹⁾

Nadie tiene suficiente, sin embargo todos tenemos todo el tiempo que existe; por lo tanto, el problema no es el tiempo, sino la forma como lo empleamos.

Existen dos tipos de tiempos:

Tiempo de respuesta: Es aquel tiempo no controlado, pasado o gastado en responder solicitudes, demandas, problemas iniciados por otras personas.

⁹ Haynes E. Marrion, Administración del Tiempo, editorial Trillas, 1a. reimpresión 1993, pp. 12

Tiempo discrecional: Es aquel tiempo controlable.

El tiempo discrecional esta disponible en pequeñas fracciones (5 min. Aquí, 5 min. Allá) por lo que no permite utilizarse de manera efectiva. Al conocer nuestro tiempo discrecional podremos organizar nuestras actividades con el fin de acumular tiempo discrecional y emplearlo en algo de gran utilidad.

Al identificar y organizar nuestro tiempo discrecional se lograrán bastantes cosas que probablemente sean de alta prioridad.

2.2.3.- LADRONES DEL TIEMPO (CAUSAS DE PERDIDA DEL TIEMPO)

Todo el mundo perdemos tiempo. "Es parte de ser humano".⁽¹⁰⁾

La perdida de tiempo puede ser constructiva ya que ayuda a relajarse, reducir la tensión pero por otro lado es frustrante, cuando se pierde en realizar algo no tan importante ni tan agradable de lo que se podría estar haciendo.

Alec Mackenzie comenta; según sus observaciones y experiencias mostraron que las causas de origen personal son las que frecuentemente hacen perder el tiempo.

La perdida de tiempo esta ocasionado por 2 razones:

- Las circunstancias.
- Uno mismo.

10 Haynes E. Marion, obra citada, pp. 52

Veamos en este cuadro algunos ejemplos de ambas razones.

CAUSADAS POR UNO MISMO	CIRCUNSTANCIALES
------------------------	------------------

Desorganización.

Visitantes.

Retraso.

Llamadas telefónicas.

No poder decir que "no".

Correspondencia

inservible.

Falta de interés (actitud).

Esperar a alguien.

Agotamiento.

Juntas improductivas.

Chismes.

Conversaciones en

corrillo a la hora

del café.

Perfeccionismo innecesario.

Reportes inútiles.

Tratar de hacer más de lo que

podemos hacer.

Subestimación de nuestras

propias capacidades.

Postergar, dejar las cosas para después.

Falta de perseverancia en nuestras

metas propuestas.

Algunas otras:

Reuniones de trabajo o estudio.

Administración por crisis; abordaje por presiones.

Falta de objetivos y prioridades.

Delegación ineficaz.

Hacer demasiado al mismo tiempo.

Incapacidad para comunicarse con claridad.

Falta de información precisa.

Información inadecuada o tardía.

Indecisión y tardanza.

Confusión de responsabilidad y autoridad.

Dejar las actividades sin concluir.

Falta de autodisciplina.

Antesalas.

1.- El Teléfono. Instrumento indispensable para la comunicación por lo que debe utilizarse razonablemente. Descolgarlo, programar horarios y/o solo contestar llamadas que sean necesarias para hacer efectiva la labor. Responda con preguntas cortas.

- 2.- Visitas repentinas. Programe visitas, citas, no permita abuso por personas inactivas y limite el número de personas que invita a su área de trabajo. Piense en cerrar la puerta si necesita concentrarse. Necesitará de cortesía como buen juicio. Cuando llegue alguien inesperadamente levántese para platicar ya que así el visitante también permanecerá de pie, si no funciona sea honesto y disculpece, para poder continuar trabajando.
- 3.- Juntas. Evítelas y/o prográmelas solo cuando existan motivos poderosos, sin olvidar el objetivo y la orden del día.
- 4.- Antesalas. Si tiene que esperar fuera de la oficina de su jefe o alguien aproveche este tiempo leyendo o revisando documentación.
- 5.- Desorganización: Se observa, en la forma en que este arreglada su área de trabajo. Una solución podría ser hacer un sistema de archivo personal.
- 6.- Retrasos: El posponer cosas o tareas aburridas, difíciles, desagradables o molestas que finalmente necesitamos realizar. Considere para ello; dedicarle una fecha limite para hacerla, recompénsese usted mismo por ello, coordínese con alguien o realícelas por la mañana (temprano) para poder terminarlas de inmediato. Es decir hágalo primero.

7.- Decir "no" no tiene que ofender a nadie⁽¹¹⁾. Una forma de hacerlo es ofrecer una alternativa y usar algunas de estas respuestas:

- ¿Es muy importante?
- Podría ser
- Disculpa
- Lo siento, ¿Ya pensaste en decirle a...?

8.- Falta de interés: Algunas alternativas pueden ser:

- Haga su trabajo más interesante.
- Intercambie alguna tarea.
- Reorganice tareas o compártalas.

9.- Correspondencia: Clasifíquela en dos partes Información y Acción, es decir lo que debe entregarse a otras personas y lo que puede desecharse. Guarde y lea en el momento conveniente y mientras la lee decida que hacer o escriba respuesta sobre la carta original y envíela nuevamente.

10.- Crisis: Elaboré un plan para evitar eventualidades y piense tres preguntas para estar preparado a solucionar estas;

- ¿Qué puede salir mal?
- ¿Cuándo sabré que ocurrió?
- ¿Qué haré al respecto?

¹¹ Haynes E. Marion, obra citada, pp. 56

11.- Otros. Televisión, viajes en automóvil, colectivo, metro, barreras mentales, desarrollé habilidades para aprovecharlo al máximo.

2.2.4.- ESTRUCTURA DEL TIEMPO

Hay quienes están llenos de actividades y tienen el tiempo muy limitado, que alegan no tener horas disponibles para planear. La planeación es la clave para curar la tensión que nos produce el contar con tan poco tiempo y la forma de estructurar nuestro futuro.

La planeación contribuye en dos formas para dar orden a nuestra vida.

1a.- Movernos de un sitio donde sé esta para llegar a donde se desea.

2a.- Determinar los recursos necesarios para lograr llegar.

A través de la planeación conocemos cuando iniciar algo, realizarlo bajo un horario y que costo tiene él realizarlo.

Una buena planeación incluye.

- * Establecer objetivos.
- * Determinar medios y recursos.
- * Asignar responsabilidad (quien hará que y para cuando).
- * Programar pasos a seguir.
- * Fijar plazo de realización.
- * Seleccionar fecha de inicio.
- * Estipular las medidas y la forma de revisar los detalles.

2.2.5.- CONTROL DEL TIEMPO

El primer paso para lograr un mejor control de nuestro tiempo es analizar la forma en que actualmente lo utilizamos, posteriormente deberá examinarse desde tres puntos de vista. Esto nos permitirá suspender ciertas tareas, delegar otras y/o encontrar forma de incrementar la eficiencia a través del empleo de tecnología, nuevos procedimientos o hábitos de trabajo personales.

a).- Prueba de la necesidad: Es examinar cada una de nuestras actividades para asegurarnos que es necesaria (no solo agradable), esta prueba nos ayudará a reducir algunas tareas.

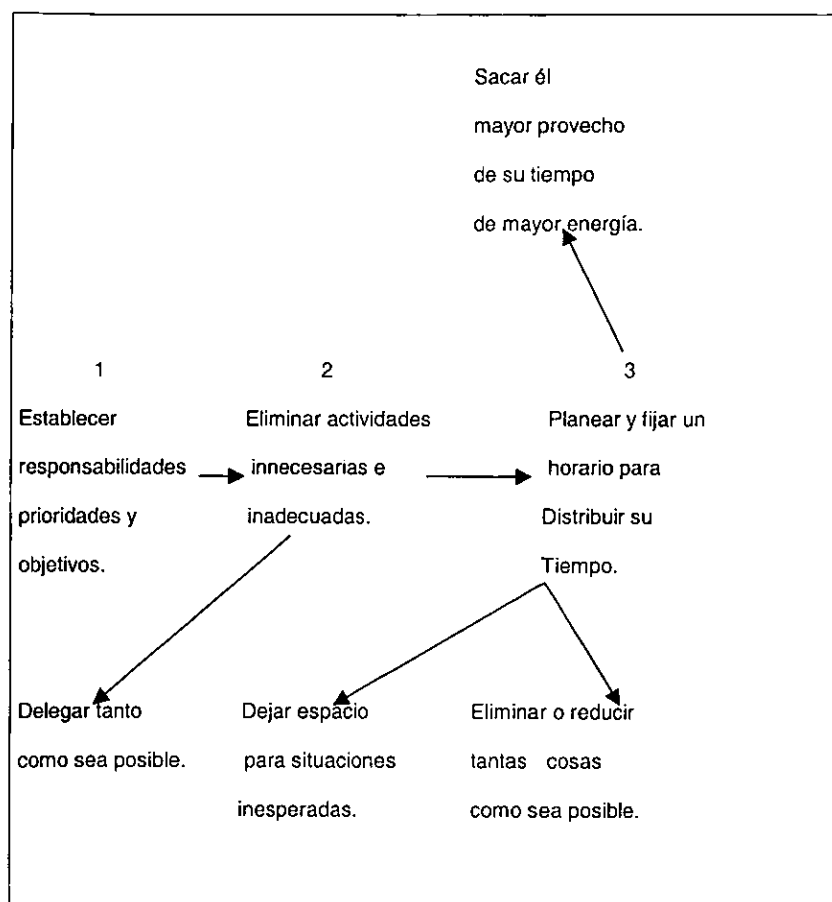
b).- Prueba de la aptitud: Es identificar nuestras tareas esenciales y determinar quien debe realizarlas.

c).- Prueba de la Eficiencia: Es el estudio de nuestras tareas restantes.

Una vez satisfechos con la actividad que nos toca hacer, cuestionémonos con relación a: ¿cómo lograr hacerlo mejor?, esta pregunta nos ayudará a buscar como realizar más rápido nuestro trabajo, usar tecnología apropiada y establecer mejores procedimientos.

Esquematización de cómo lograr controlar la utilización de nuestro tiempo.

COMO CONTROLAR LA FORMA DE UTILIZAR EL TIEMPO ⁽¹²⁾



¹² Haynes E. Marion, obra citada, p.p. 30

2.3.- ADMINISTRACION DEL TIEMPO

2.3.1.- CONCEPTO

E. MARION HAYNES: Es un proceso personal que debe ir de acuerdo con su estilo y circunstancias. Requiere bastante dedicación para cambiar viejos hábitos. Con un análisis y un plan la administración del tiempo como cualquier administración, puede beneficiar.

ROCIO QUESADA: Es el realizar las actividades en el momento adecuado para alcanzar nuestros objetivos.

Es una forma personal de programación efectiva del tiempo.

La administración eficaz del tiempo es una experiencia de autodisciplina y nosotros mismos somos la clave del éxito. Reduce tensión y maximiza logros como también aprendemos a mejorar nuestra efectividad y eficiencia.

A mi opinión, Administración del Tiempo es la aplicación del proceso administrativo (planear, organizar, integrar, dirigir, y controlar) al realizar nuestras actividades, sea cualquier tipo de actividad por hacer, en el momento preciso logrando así nuestros objetivos y satisfacción.

2.3.2.- MITOS SOBRE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO

- La actividad: Los gerentes más activos hacen más cosas.
- Nivel de Decisión: Cuanto más alto sea el nivel en donde se tome la decisión, mejor será la decisión.
- Demora decisiones: La demora indica la calidad de la decisión.
- Delegación: La delegación ahorra tiempo, preocupación y responsabilidad.
- Eficiencia: El gerente más eficiente es el más capaz.
- Trabajo Duro: Si se trabaja más duro se obtendrán mejores resultados.
- Omnipotencia: Haciendo uno mismo los trabajos se hacen rápidamente y mejor.
- Exceso de Trabajo: La mayoría de los ejecutivos trabajan en exceso.
- Puerta Abierta: La política de puerta abierta mejora la eficacia de un gerente en el trato con su equipo.
- Identificación del Problema: La identificación de los problemas es la parte fácil en la solución de los mismos.
- Ahorra Tiempo: Muchas formas de abreviar las cosas a nivel gerencial se ahorran tiempo.
- Escasez de tiempo: Nadie tiene suficiente tiempo.
- El tiempo vuela. Y sin administrarlo más.
- El tiempo está en contra nuestra.

2.3.3.- PROCESO DE ADMINISTRACION DEL TIEMPO

Como método nos ofrece un proceso para la distribución eficiente y eficaz de las actividades que realizaremos para alcanzar los objetivos propuestos.

El proceso está formado por 2 etapas:

✓ **CORRECTIVA:** La cuál será para resolver nuestros problemas de tiempo.

En primer lugar haremos:

1.- Diagnostico del uso que hacemos del tiempo. Conocer la forma en que se utiliza el tiempo.

Las actividades que realizamos pueden ser:

- Individuales.
- Principales.
- Familiares.
- Autorrealización (desarrollo personal).
- Diversiones.
- Tiempo libre.

La actividad importante: Es aquella que de no llevarse acabo puede tener efectos nocivos a mediano o largo plazo.

La actividad urgente nos exige una respuesta inmediata pero que probablemente no tenga efectos.

La actividad rutina es la que regularmente (diariamente) se tiene que efectuar.

2.- Identificación de problemas para su uso correcto. Conocer nuestro ladrón de tiempo.

3.- Establecimiento de soluciones. Es el llevar a cabo acciones correctivas.

✓ PLANEACION:

1.- Definir metas a largo plazo.

2.- Determinar actividades para el logro de las metas.

3.- Tareas diarias.

4.- Seguimiento y retroalimentación.

Esta etapa responde a las preguntas:

¿Que hacer?. Son las metas.

¿Cómo hacerlo?. Son las acciones a realizar para lograr llegar a la meta.

¿Cuándo hacerlo?. Asignarse a cada acción a realizarse fechas de realización.

¿Conque recursos hacerlo?. Identificar medios para realizar cada acción.

La definición de las metas da la secuencia de actividades a realizar asignándole fecha y considerando recursos necesarios para lograrlas.

Rocío Quesada sugiere estos pasos para realizar un proceso de Administración del Tiempo más práctico y semejante al ya mencionado.

1.- Definir nuestras actividades a realizar.

2.- Jerarquizar actividades.

3.- Delimitar tiempo a cada actividad.

4.- Organizar un horario.

Comento los siguientes puntos ya que los otros de alguna manera ya se abordaron.

Jerarquizar actividades. Significa ordenar, debemos referirnos a la prioridad e importancia de cada una de nuestras actividades.

Es uno quien decide que hacer y que no hacer. El establecer prioridades ayuda a una mejor utilización del tiempo, la cuál puede realizarse en dos pasos:

- 1.- Elaborar una lista de las cosas que tienen que hacerse.
- 2.- Determinar su importancia.

Para ello puede utilizarse el método ABC.

Prioridad A. "Debe hacerse". Son actividades decisivas.

Prioridad B "Debería hacerse" Actividades de valor medio, ayudan a mejorar el desempeño pero no son esenciales o no requieren de un tiempo límite.

Prioridad C "Agradable de hacer". Actividades de menor valor, solo son interesantes o divertidas pueden posponerse o no realizarse.

Las prioridades cambian con el tiempo. No vale la pena tomar demasiado tiempo en una tarea de valor bajo y si vale invertir tiempo en una de alto valor.

Criterio para establecer prioridades.

- ♦ Juicio. Juzgar mejor lo que tenemos que realizarse.
- ♦ Relatividad. Considerar la importancia de cada actividad, ya que algunas tienen poca y otras más.
- ♦ Tiempo. Establecer limite de tiempo y el momento de iniciar la actividad para lograr concluirla en un limite de tiempo.

Delimitar el tiempo de cada actividad. Se mencionó algo en el punto anterior, restaría comentar que hay actividades con tiempo definido y otras necesitan lo defina uno.

La dificultad de una actividad influye en el tiempo de realización ya que a mayor dificultad mayor tiempo se requiere.

Organizar un horario. Es la secuencia de actividades en día y tiempo de realización, debe cumplirse aunque algunas veces surgen actividades no previstas, estas en ocasiones se traslapan con las actividades programadas, puede decidirse que hacer mediante un ajuste en el horario siempre y cuando se cumpla con todas las actividades pero también pueden no realizarse las imprevistas ya que no se cuenta con tiempo para ellas. Claro que la decisión esta en función de los propósitos.

Algunos aspectos adicionales que considerar:

- Conozca su ciclo de productividad o energía. Algunos son mañaneros otros trabajan mejor en la tarde o en la noche. Al conocer nuestro ciclo permitirá programar actividades que incrementarían nuestra eficacia. Es recomendable enfrentar asuntos o actividades importantes durante la parte alta de nuestro ciclo, cuando se está más alertas y somos productivos y dejar asuntos de rutina y poca importancia en la parte baja del ciclo.

- Recuerde la ley de Parkinson. Dice que el trabajo se expande para cubrir el tiempo disponible. Lo cuál implica para la administración del tiempo que puede asignarle mucho tiempo a una sola actividad, pero si se le dedica demasiado es probable se tome un ritmo tal que agote todo el tiempo disponible.

2.3.4.- BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO

- Planear una carrera.
- Leer. Estudiar nuevos temas o leer más sobre su afición o actividad.
- Comunicarse. Mejorar y/o iniciar relaciones interpersonales.
- Relajarse. Si no se descansa, nuestra salud puede llegar a verse afectada hasta consumirse.
- Pensar. Innovación a mejorar métodos y nuevas oportunidades, desarrollar estrategias y pensar un plan para nuevos e importantes retos.
- Vencer la tendencia a la comodidad y realizar el esfuerzo por mantenerse en lo establecido para el buen logro de los propósitos.
- Ayuda al logro de metas finales.
- Aprender a mejorar nuestra efectividad y eficiencia.
- Adquirir una perspectiva respecto a prioridades.
- Aprender a desarrollar hábitos en beneficio del tiempo.

3

EFICIENCIA Y EFICACIA

3.1.- EFICIENCIA Y EFICACIA

3.1.1.- CONCEPTO

La palabra eficiencia ha sido y sigue siendo tratada en varias teorías administrativas a lo largo de la historia.

Taylor decía que el principal objeto de la administración científica era la “máxima prosperidad”, que significa la formación de cada hombre hasta llegar a su máxima eficiencia, hacer con gran calidad su trabajo, es decir lograr dar su mayor rendimiento y esfuerzo.

También la Administración Científica influyó sobre políticas de personal y administrativas, gran impacto sobre la eficiencia de personas y fábricas en la década de los años veinte y treinta y enorme productividad durante la guerra.

Mientras que Henry Fayol en la teoría clásica de la administración con los principios y elementos de la administración. Los principios que yo considero se relacionan con la eficiencia son:

- División del trabajo.
- Disciplina.
- Orden.
- Iniciativa.

Y los elementos de la administración que son partes del primer modelo de proceso administrativo (ver capítulo 1).

EFICIENCIA:

SALVADOR MERCADO: Es el hacer las cosas bien. Lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

JAMES A. F. STONER: Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, "hacer las cosas bien".

PETER DRUCKER: Es el hacer correctamente las cosas.

ADMINISTRACION DEL TIEMPO: Es la utilización mínima de recursos con el máximo de resultados.

IDALBERTO CHIAVENATO: Es la relación entre costos y beneficios, de modo que esta enfocada a la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse, con el fin de que los recursos se utilicen de modo más racional posible.

La eficiencia se relaciona con la utilización de recursos para obtener un fin u objetivo. La eficiencia es el resultado de la racionalidad, puesto que al estar ya establecidos los objetivos le corresponde encontrar los medios más adecuados para lograrlos.

Concluyendo tras los conceptos descritos comento que la eficiencia es el hacer las cosas bien con muchos o pocos recursos disponibles.

EFICACIA:

Al igual que eficiencia, consultaremos algunos conceptos:

SALVADOR MERCADO: Es lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

JAMES A.F. STONER: Capacidad para determinar los objetivos apropiados, "hacer lo que se debe hacer".

La eficacia implica elegir metas acertadas.

Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia.

PETER DRUCKER: Es el hacer las cosas correctas.

La eficacia es la clave del éxito de una organización. Antes de dedicarnos a hacer algo en forma eficiente, tenemos que estar seguros de que hemos encontrado algo acertado para hacer.

ADMINISTRACION DEL TIEMPO: Es el logro de los resultados propuestos.

Comentaré que la eficacia es el hacer las cosas por hacer sin detallar en la calidad del producto y/o servicio o cualquier actividad con tal de lograr cumplir con los objetivos y metas propuestos.

La eficiencia es una medida normativa para alcanzar resultados y la eficacia es otra medida normativa para la utilización de los recursos en la realización de este proceso. Toda organización debe considerar la eficiencia y eficacia simultáneamente pero no siempre van de la mano.

La interdependencia conduce a la eficacia organizacional, la cuál depende del logro de los objetivos, del mantenimiento del sistema interno (personas y recursos no humanos) y la adaptación del ambiente externo.

3.1.2.-DIFERENCIAS ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA

EFICIENCIA	EFICACIA
❖ Enfoque en los medios.	Enfoque en los resultados.
❖ Hacer las cosas correctamente.	Hacer las cosas correctas.
❖ Resolver problemas.	Lograr objetivos.
❖ Salvaguardar los recursos.	Utilizar los recursos de manera óptima.
❖ Cumplir tareas y obligaciones.	Obtener resultados.
❖ Capacitar a los subordinados.	Proporcionar eficacia a los subordinados.
❖ Conservar máquinas.	Máquinas disponibles.
❖ Busca pensar en forma adecuada.	
❖ Pretende cumplir con los procedimientos.	
❖ Pretende abatir costos.	

En el anterior cuadro se observa claramente las diferencias que existen entre eficiencia y eficacia.

3.1.3.- RELACION ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA⁽¹³⁾

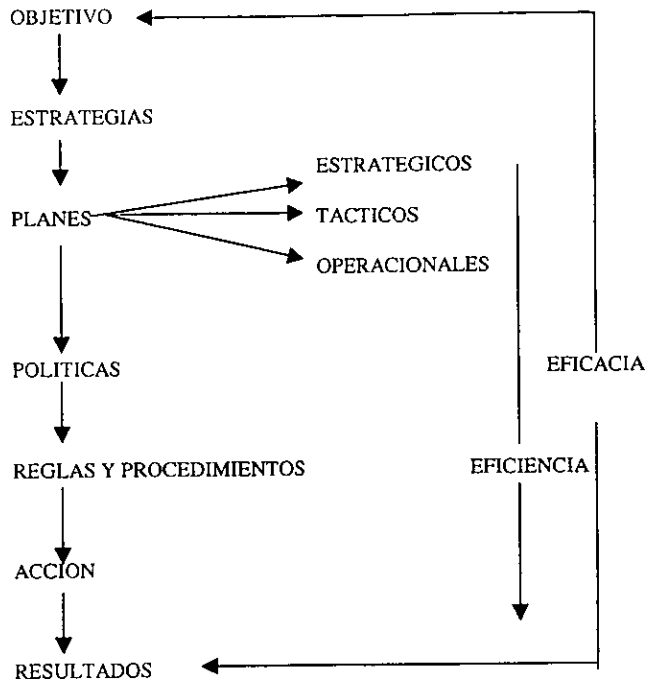


FIGURA 3.1.- RELACION EFICIENCIA Y EFICACIA

Donde:

Eficiencia: ¿Es el cómo se hacen las cosas; de que modo se ejecutan?

Eficacia: ¿Es él porque se hacen las cosas; que resultados se persiguen; que objetivos se logran?

13 Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, editorial McGraw Hill, 2ª edición 1998, pp. 31

3.2.- EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL FACTOR HUMANO

3.2.1 CONCEPTO DE FACTOR HUMANO

En tiempos pasados se le consideraba Recurso Humano, sin tomar en cuenta que los individuos no son recursos sino, un factor, que influye de manera determinante en el desarrollo de las organizaciones.

Por lo que hay que comentar que el factor humano es el conjunto de personas que se reúnen en una determinada empresa para desarrollar actividades que ayuden a está, cumplir sus objetivos.

Al factor humano como tal y en forma individual se le considera persona portadora de características, personalidad, expectativas, objetivos individuales e historia particular.⁽¹⁴⁾

El hombre para cualquier especie de trabajo no debería ser medio sino fin.

El trabajo se efectúa gracias a la causalidad eficiente humana. Ningún otro ser puede realizar un trabajo, las máquinas no hacen trabajos, solo transforman la naturaleza; por lo que se diría que estas son un producto del trabajo humano. Por lo que se denomina al hombre *factor*.

Factor no significa elemento, al contrario es vigoroso significado en la causalidad eficiente, es decir el hombre es factor de trabajo porque es el *hacedor* de él.

¹⁴ Chiavenato Idalberto, obra citada, pp. 69

El éxito de toda función social y de quienes se realizan en una empresa depende de dos elementos:

- Las personas que realizan y dirigen las empresas.
- Los bienes que se utilizan para realizar las funciones.

Las personas y cosas son elementos indispensables y no puede prescindirse de una u otra.

Las personas tienen un carácter eminentemente activo en el desarrollo de dichas funciones:

- Se dirigen a sí mismas
- Dirigen a los demás.
- Dirigen las cosas.

Las personas nunca pueden ser consideradas como medio. Sus acciones son para la realización de un fin social, las personas como tales no pueden ser tratadas ni consideradas en sí mismas como medios. El hacerlo trae consecuencias de ineficiencia administrativa.

Por lo que estos (personas) son los agentes impulsores y coordinadores de las funciones y las cosas son instrumentos subordinados a la calidad de la administración de las personas. Al momento en que los elementos humanos se integran a una organización tienen especial importancia por lo que deberán ser vigilados con cuidado. Podría considerarse a una organización como una articulación social de los hombres que la forman.

Yo considero que el factor humano es un elemento importante en la organización porque ayuda al logro de objetivos de esta y los propios. Es decir son todos los seres humanos integrantes de una organización trabajando en conjunto para lograr un fin en común.

3.2.2. - EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL FACTOR HUMANO

Barnard dice; un individuo es EFICIENTE al satisfacer sus necesidades individuales a través de su participación para sobrevivir dentro de un sistema.

El alcanzar la eficiencia con los recursos humanos disponibles es un objetivo y fundamental preocupación de la Administración de Recursos Humanos. La eficacia de las funciones administrativas dependerá primordialmente de la acción de las personas.⁽¹⁵⁾

La racionalidad implica adecuar los medios utilizados para alcanzar objetivos y fines, lo que en Teoría de la burocracia significa *eficiencia*. La racionalidad se logra por medio de la elaboración de reglamentos que ayudan a dirigir el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la eficiencia.

15 Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, editorial Limusa, 35ª reimpresión, 1999, pp. 37

El comportamiento del factor humano en las organizaciones es una herramienta para el crecimiento total de está, el conservar una actitud positiva, autoestima alta conlleva al desarrollo *eficiente* de sus actividades de lo contrario obstruirá en el desempeño de sus propias actividades y truncando objetivos planeados en la empresa.

La satisfacción del hombre en el trabajo que realiza es algo que depende más de él mismo que de los factores externos, incluyendo el de la propia organización.⁽¹⁶⁾

Debe procurarse adaptar a los hombres a sus funciones no las funciones a los hombres. Es decir "el hombre adecuado para el puesto adecuado". El hombre como elemento eminentemente activo puede ser adaptado a lo que "debe hacer"

Debe preverse a cada miembro de un organismo social de elementos administrativos necesarios para hacer frente eficientemente a las obligaciones de su puesto.

El hombre invento las organizaciones para adaptarse a las circunstancias ambientales y poder alcanzar objetivos. Si se logra esta adaptación y se consiguen los objetivos, la empresa se considera eficaz y podrá crecer y sobrevivir en la medida en que el volumen de lo obtenido mediante sus productos o servicios sea mayor que el invertido en la obtención y la aplicación de los recursos.⁽¹⁷⁾

¹⁶ Llano Carlos , Análisis de la acción directiva, editorial Limusa, 6ª reimpresión 1992, pp. 178

¹⁷ Chiavenato Idalberto, obra citada, p.p.33

Para mí eficiencia en el factor humano es el lograr hacer todo su trabajo u actividad cualesquiera correctamente en el momento y tiempo preciso con los pocos o muchos recursos disponibles que estén a su alcance buscando beneficios para la organización y si mismo. También diría que es el evitar la frustración puesto que busca siempre su satisfacción.

3.3.- CICLO MOTIVACIONAL

3.3.1.- CONCEPTO

Comienza cuando surge una necesidad (fuerza dinámica y persistente que origina un comportamiento). Cada vez que hay una necesidad se rompe el equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarse de la inconformidad y desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfecerá su necesidad y descargara la tensión. Ya satisfecha la necesidad el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y su adaptación al ambiente.

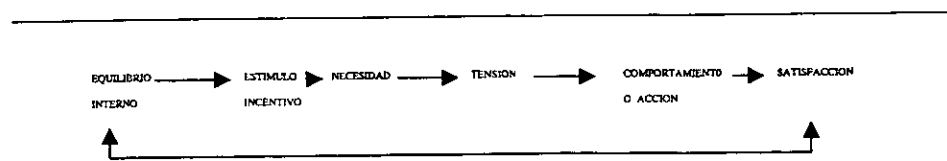


FIGURA 3.1.- ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL (18)

18 Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, 2ª edición, 1998, pp. 51

Las etapas del ciclo motivacional implican la satisfacción de una necesidad. A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición de esfuerzos hacen que el comportamiento se vuelva más eficaz en la satisfacción de necesidades.

No siempre una necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional y puede originar frustración pero también, aunque esta necesidad no se satisfaga no existe la frustración porque puede transferirse o compensarse.

3.3.2 TEORIAS MOTIVACIONALES

3.3.2.1. TEORIA DE NECESIDADES SEGUN ABRAHAM MASLOW

Establece una jerarquía de cinco necesidades y cuando se satisface una necesidad por orden de secuencia, domina la siguiente.

- a).- Necesidades Fisiológicas: Aire, comida, reposo, abrigo, etc.
- b).- Necesidades de Seguridad: Protección contra el peligro o las privaciones.
- c).- Necesidades Sociales: Amistad, pertenencia a grupos, etc.
- d).- Necesidades de Estima: Reputación, reconocimiento, autorespeto, amor, etc.
- e).- Necesidades de Autorealización: Realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales.

La teoría de Maslow representa aspectos como:

1.- Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, solo una necesidad no satisfecha influye en el comportamiento encaminándolo hacia el logro de objetivos particulares.

2.- El individuo nace con necesidades fisiológicas, las cuáles son innatas o hereditarias.

3.- A partir de cierta edad, en el individuo surgen las necesidades de seguridad, protección contra el peligro, amenazas y privaciones.

Las necesidades fisiológicas y de seguridad son las necesidades primarias y tienen que ver con la conservación personal.

4.- Al controlar las necesidades fisiológicas y de seguridad aparecen lentamente otras necesidades y al satisfacer las necesidades sociales surgen las necesidades de autorrealización ya que las necesidades de estima son complementarias de las necesidades sociales.

5.- Las necesidades bajas (fisiológicas y de seguridad) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido y se satisfacen en forma externa mientras que las necesidades elevadas (sociales, estima y autorrealización) requieren uno mucho más largo y se satisfacen en forma interna.

3.3.2.2- TEORIA DE LOS DOS FACTORES: FREDERIK HERZBERG

Se basa en el ambiente externo y en el trabajo individual.

a).- Factores Higiénicos: Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, implica las condiciones físicas y ambientales de trabajo. Estos factores tienen limitada capacidad para influir en el comportamiento de los trabajadores.

b).- Factores Motivacionales: Son factores que tienen que ver con el contenido del cargo, es decir las tarea y los deberes, los cuáles producen un efecto de satisfacción duradera y aumento de productividad.

Esta teoría afirma que:

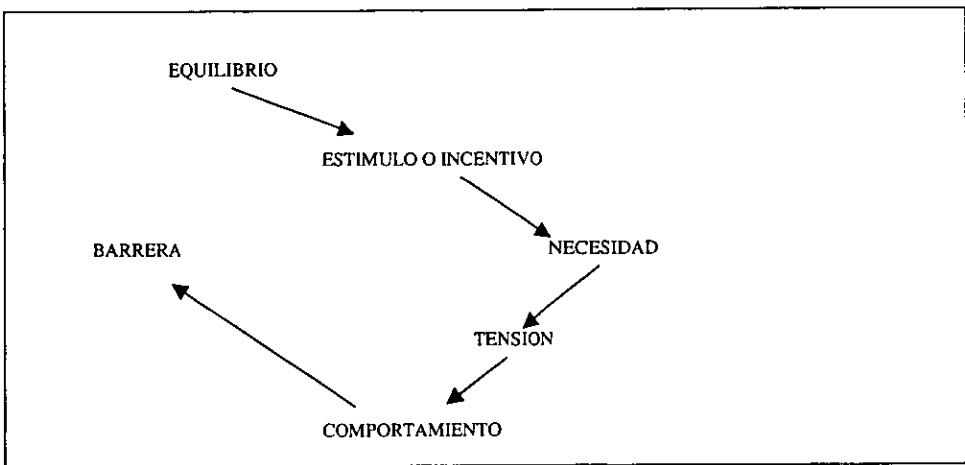
- La satisfacción en el cargo es función del contenido o las actividades desafiantes y estimulantes de éste, a los cuáles se les llama factores motivadores.
- La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión y el contexto general del cargo a los que se le llaman factores higiénicos.

3.4.- FRUSTRACION

3.4.1.- CONCEPTO Y GENERALIDADES

Se presenta cuando una barrera se interpone entre el organismo y su objetivo.

Idalberto Chiavenato: Es un estado de desequilibrio y tensión por la no, satisfacción de una necesidad, el cuál es ocasionado por la existencia de una barrera u obstáculo que impide la satisfacción de una necesidad.(19)



La frustración es motivada por no satisfacer una necesidad en un tiempo razonable.

19 Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill, 5ª edición 1999, pp. 148

Ante la frustración, nuestra fuerza ya no es canalizada hacia el objetivo, sino a algún otro lado, originando algunas reacciones:.

AGRESION	{	DIRECTA	{	INDIVIDUAL
		DESVIADA		COLECTIVA
		DIFERIDA		

EVASION	{	PARCIAL	{	FISICA
		TOTAL		PSICOLGICA

REGRESION

AISLAMIENTO

RACIONALIZACION

RESIGNACION

SUBLIMACION

OTRAS

4.3.- ESTRUCTURA DE LAS REACCIONES A LA FRUSTRACIÓN. (20)

AGRESION: Es la primera reacción a la frustración. La energía de la motivación se dirige hacia el objeto frustrante, hacia la barrera que se interpuso entre el organismo y su objetivo para destruirlo o quitarlo. La tensión acumulada puede liberarse a través de la agresividad física, verbal, simbólica, etc.

EVASION: Es cuando la persona se aleja del objeto frustrante.

La *evasión parcial física* esta constituida por el absentismo y los retardos.

La *evasión parcial psíquica* se presenta por medio de la ensoñación y la diversión.

En la *evasión total* deja el empleo o busca otro.

REGRESION: Es el ir atrás, volver a etapas superadas.

AISLAMIENTO: Dejar de tener contactos amistosos o de trabajo con sus compañeros, superiores, subordinados, si es que el trato con personas resulta frustrante.

RACIONALIZACION: Justificarse, darse falsas razones para explicar los hechos.

RESIGNACION: Ante repetidas frustraciones, la motivación se desvanece y la persona se resigna a no lograr su objetivo.

SUBLIMACION: Es una reacción positiva ya que no agudiza los problemas. Consiste en superar las causas de la frustración o darle adecuada salida.

Alteración del Comportamiento: Su conducta puede volverse ilógica de repente sin ninguna explicación.

Reacciones Emocionales: Ansiedad, aflicción, estados intensos de nerviosismo, insomnio, problemas circulatorios y digestivos.

Alineación y Apatía: Desinterés por alcanzar los objetivos frustrados, como una forma o mecanismo inconsciente de defensa del ego.

Otras formas: Los psicólogos clínicos y psicoanalistas consideran otras pautas de respuesta a la frustración: proyección, introyección, incorporación, etc., las cuáles no tienen repercusión inmediata y ocurren como circunstancias patológicas y deben ser puestas bajo estudio de un especialista.

4

EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES EN MEXICO

4.1.- DEFINICION

De algunas palabras relacionadas con el termino de Telecomunicaciones:

TELE: Se deriva del griego y quiere decir a distancia.

FONO: Significa sonido.

GRAFOS: Significa escritura o dibujo.

Y a partir de estos se conocieron los siguientes palabras:

TELEFONO: Hablar a distancia.

TELEVISION: Ver a distancia.

TELEGRAFO: Escribir a distancia.

4.2.- CONCEPTO

TELECOMUNICACIONES: Comunicar a distancia. Es el proceso de transmitir energía de información a grandes distancias con la ayuda de medios electrónicos.

La energía de información es enviada a su destino por medio de alambres conductores, llamados líneas de transmisión o en forma inalámbrica a través de la atmósfera por un enlace de radio.(21)

En Telecomunicaciones una cierta forma de información o energía inteligente es convertida en energía eléctrica para poder ser enviada a un punto distante. Ya en su destino, la energía eléctrica se convierte de nuevo a su forma original.

21 Smate P.H.. Introducción a las Telecomunicaciones, editorial trillas, 1ª edición 1993, pp 9 y 10

La Ley Federal de Telecomunicaciones en el artículo 3 entiende por Telecomunicaciones: Toda emisión, transmisión o recepción de signos, señales, escritos, imágenes de voz, sonidos o información de cualquier naturaleza que se efectúa a través de hilos, radioelectricidad, medios ópticos físicos u otros sistemas electromagnéticos.

Algunos términos relacionados con éstos, son:

Red de Telecomunicaciones: Sistema integrado por medios de transmisión, tales como canales o circuitos que utilicen bandas de frecuencias del espectro radioeléctrico, enlaces satelitales, cableados, redes de transmisión eléctrica o cualquier otro medio de transmisión.

Red Privada de Telecomunicaciones: Red de telecomunicaciones destinada a satisfacer necesidades específicas de servicios de telecomunicaciones de determinadas personas que no impliquen explotación comercial de servicios o capacidad de dicha red.

Red Pública de Telecomunicaciones: Red de telecomunicaciones a través de la cual se explotan comercialmente servicios de telecomunicaciones.

Algunos otros artículos de interés dentro de esta ley son: Artículo 4, 5 y 7.

Mientras que en el Reglamento que norma las actividades de los peritos en Telecomunicaciones (reglamento del sector) en el artículo 1 dice: Los peritos en Telecomunicaciones son los auxiliares de la Dirección General de Telecomunicaciones, encargados de que se observen las leyes, reglamentos y disposiciones que aplica o que dicte esta dependencia.

4.3.- ANTECEDENTES HISTORICOS

El Telégrafo es reconocido como punto de partida de las Telecomunicaciones en la segunda mitad del siglo pasado, esta industria de reciente creación es la que mayor desarrollo ha alcanzado en el menor tiempo. Cuando en 1901 el físico Guillermo Marconi logro transmitir un mensaje telegráfico sin hilo a una distancia de 3600 km. por encima del Atlántico Norte, el mundo comenzó a tomar en serio incipientes avances de una serie de descubrimientos que se consideraban extravagantes, carentes de respaldo y credibilidad.

Junto con el telégrafo, la radio y posteriormente la televisión constituyeron el eje de la revolución tecnológica de la primera mitad del siglo en materia de comunicaciones.

El verdadero inicio del auge en las telecomunicaciones ocurrido en los años cuarenta, a partir de las necesidades militares de la Segunda Guerra Mundial.

Muchos de los sucesos que condujeron a la conclusión de la guerra, estuvieron relacionados con la disponibilidad de información oportuna o con la intercepción ingeniosa de información del enemigo.

El Porfiriato dejó como herencia no sólo las huellas de la dictadura y las heridas de la revolución; también legó 200 mil kilómetros de tendido de cables para la transmisión telegráfica.

Durante el sexenio 1970 y 1976 se levanto un diagnóstico de los poblados rurales que podrían recibir servicio telefónico. Para ello se creó en 1973 la Comisión de Telecomunicaciones Rurales dependiente de la SCT.

4.4.- ACTUALIDAD DE LAS TELECOMUNICACIONES

Las Telecomunicaciones desarrollan impensadas formas de entendimiento, rebasan expectativas, acercan distancias propiciando economías y mayor eficiencia.

El sector de las comunicaciones es uno de los más dinámicos de nuestra economía, gracias al proceso de apertura, inversión privada y la desregulación del sector.

Así los usuarios de las telecomunicaciones se benefician de la competencia, los nuevos servicios y la nueva tecnología que incorporan los particulares, impulsando la modernización económica de México y un impacto en el desarrollo regional y social del país.

La estrategia de apertura y transformación de las comunicaciones permite se desarrollen servicios para el nuevo milenio, que apoyan a la industria y al campo.

La apertura del sector de telecomunicaciones a nuevos competidores ha desatado una guerra en telefonía, satélites, televisión restringida y radiolocalización móvil.

Las reclamaciones ante la Comisión Federal de Telecomunicaciones (Cofete) y la Procuraduría Federal del Consumidor reflejan las inmensas oportunidades que presenta la industria de las telecomunicaciones.

En 1990 la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) divide el país en 8 regiones, para otorgar los permisos a las compañías operadores de telefonía celular.

Para el período 1997 - 2000 se estima que el PIB del sector duplicará al de la economía nacional, las inversiones oscilaran entre los 10 mil y 12 mil millones de dólares y las ventas acumuladas se sitúan entre los 22,500 y 31 mil millones de dólares.

Las principales reglas del juego han sido establecidas por la nueva Ley Federal de Telecomunicaciones: las reglas para el servicio de larga distancia, planes técnicos fundamentales de numeración y señalización, la creación de la Cofete y el Reglamento del Servicio de Telefonía Pública.

La *telefonía*: Es el segmento más codiciado. aporta 80% al PIB de telecomunicaciones y generará empleo para aproximadamente 49,600 personas.

Entre sus modalidades están los servicios de telefonía alámbrica básica e inalámbrica; esta última comprende la celular y la satelital. Las tres ciudades más

importantes del país D.F. Guadalajara y Monterrey concentran el 58% del total de líneas telefónicas.

En larga distancia concentran el 85% del tráfico de llamadas los grupos financieros y las dependencias gubernamentales.

En 1996 se inició la competencia de larga distancia para servicios que no necesitan interconexión con la red telefónica básica.

Y se otorgaron concesiones para prestar servicio de telefonía de larga distancia a las empresas; Avantel (MCI - Banacci), Iusatel (Iusacell y Bell Atlantic), Alestra (AT&T, Alfa, Visa - Bancomer), Unicom (Bancomer - GTE), Marcatel (Teleglobe - Radiobeep), Portel (Investcom - Grupo de comunicaciones San Luis y Nextel), Bestel (antes Cableados y Sistemas), Miditel (100% mexicana). Estas empresas están invirtiendo cerca de 2,050 mdd principalmente en la construcción de sus propias redes de telecomunicaciones.

De acuerdo a lo convenido en 1999 se interconectaron otras 150 ciudades importantes del país.

En Telefonía celular, México ocupa el décimo lugar a nivel mundial y el segundo en América Latina, con 8000 mil suscriptores. Las empresas más importantes son Radio Móvil Dipsa y Telcel que junto con Isacell Bell Atlantic concentran el 90% de este mercado.

Para fines de la presente década se estima que México ocupará el quinto lugar de telefónica inalámbrica a nivel mundial, después de China, Australia, Brasil y Tailandia.

Los satélites representan el 6% del mercado de las telecomunicaciones y el valor de su infraestructura se estima en 300 mdd.

México y EE.UU. suscribieron un tratado de reciprocidad para la prestación de servicios satelitales a los usuarios de ambos países. La Ley Federal de Telecomunicaciones establece que deberán ser empresas mexicanas, con participación extranjera no superior al 49% las que puedan comercializar las señales provenientes de EE.UU. a México.

Se estima que se podrá obtener hasta 5,000 mdd por los satélites y órbitas geoestacionarias y que los nuevos concesionarios de las telecomunicaciones vía satélite generaran 4,000 mdd de ventas.

Actualmente son 190 empresas que presentan el servicio de televisión por cable y 21 las que proporcionan el de televisión por microondas.

En cuanto a televisión directa al hogar, se han otorgado concesiones para operar con satélites mexicanos a Televisa, Medcom, MVS y Acir; las dos primeras rentarán transbordadores en el satélite solidaridad II. Los principales competidores en este campo son: Direct TV, con 50 mil suscriptores en México, a los que ofrece 105 canales de televisión y 30 canales de audio; Sky ofrece alrededor de 150 canales de audio y vídeo.

El sistema de radiolocalización de personas o pagging es uno de los servicios especializados de telecomunicaciones que durante años operó con un dispositivo analógico que solo podía recibir señales de voz, posteriormente, apareció un dispositivo digital capaz de desplegar mensajes escritos en una pantalla de cristal

líquido. Una tercera modalidad es el pager numérico, que no requiere de la intervención de una operadora, el mensaje se envía a través de un teléfono de tonos en códigos numéricos con lo que el lapso de uso de la red telefónica es mínimo.

Existen 71 empresas concesionarias de las cuáles únicamente siete operan el servicio de pager a nivel nacional. El 76% de este mercado está controlado por SkyTel. Los estados con mayor cobertura son en orden de importancia D.F. Nuevo Leon, Jalisco y Yucatán.

Se otorgarán concesiones de frecuencia del espectro radioelectrónico para desarrollar nuevos servicios como los de mensajería en dos sentidos los de vídeo interactivo y los de comunicación personal.

En el último tercio de la actual centuria el gran salto de las telecomunicaciones ha motivado la aparición de muy diversas tecnologías y productos para comunicar.

Dominarán AT&T, MCI y Sprint el mercado de las telecomunicaciones en el año 2005, ya que actualmente controlan en conjunto entre 70 y 90% de este sector.

Las telecomunicaciones abren cuatro escenarios del futuro:

- Las empresas dominantes de hoy seguirán siendo los protagonistas en el 2005 y el mercado geográfico seguirá siendo principalmente nacional.

- Norteamérica será dominado por tres empresas: AT&T, MCI y Sprint, lo que obligaría a los pequeños operadores a fusionarse con los tres grandes. Sería la era de las "mega-empresas".
- Prevalerá la especialización.
- Se prevé que en el 2005 sea una "era de enfoque/disgregación". Las empresas se enfocarán en una parte de la cadena de valor (menudeo vs. mayoreo) así como a un mercado en particular de servicio/cliente.

Con la creación de la Comisión Nacional para la Conversión Informática Año 2000, se integro un grupo dedicado únicamente al seguimiento de la conversión de la industria de las telecomunicaciones. Este grupo esta integrado por las cámaras y asociaciones que conforman el sector (industria telefónica, radio y televisión, comunicación vía satélite, telefonía celular, etc.) Con objeto de asegurar los servicios básicos de comunicaciones para el cambio de siglo; detectándose cuatro empresas críticas: Teléfonos de México, Satélites Mexicanos, Servicio Postal Mexicano y Telecomunicaciones de México. Sin embargo todas concluyeron satisfactoriamente su conversión y construcción de planes de contingencia.

5

CASO PRACTICO

5.1.- ANTECEDENTES

Fue fundada en 1876 en Suecia. Cuenta con experiencia en más de 130 países.

Principal proveedor en el Nuevo Mundo de las Telecomunicaciones con soluciones que combinan tecnologías telecom y datacom con libertad de movilidad para el usuario.

Su historia en México data desde 1904, iniciando su actividad como operador telefónico. En aquel tiempo su único competidor era la Compañía Telefónica Mexicana (Mextelco).

La compañía es considerada empresa fundamental en el desarrollo de la infraestructura de las Telecomunicaciones en México, que a lo largo de 95 años se ha desempeñado en dos facetas:

- Operador Telefónico.
 - Proveedor de Equipo de Telecomunicaciones.
-
- 1878 Diseña y produce su primer teléfono.
 - 1904 Obtiene la concesión para operar el servicio telefónico público en México.
 - 1925 Introduce al país el selector de coordenadas de 500 líneas, sistema que permite automatizar la telefonía.

- 1929 Firma contrato con la entonces, Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas (SCOP), para explotar la telefonía simultánea interurbana por medio de Red Federal de Telégrafos.
- 1932 Inicia operaciones su red automatizada con dos centrales principales (Victoria y Roma) y 12 estaciones satélites, interconectadas con una red subterránea de cables troncales, con una capacidad final de 145,000 líneas.
- 1947 Participa en la creación de Teléfonos de México.
- 1958 Concluye su etapa como operador de Servicio Público Telefónico e inicia su fase de proveedor, suministrando equipo y asesoría.
- 1964 Se crea una Compañía Comercial, para la atención del mercado privado y venta de productos de fabricación sueca y nacional.
- 1970 Se crean las bases tecnológicas de sistemas telefónicos de control por computadora.
- 1973 Comienza a desarrollarse la telefonía rural en el país.
- 1979 Inicia proceso de digitalización en los sistemas de conmutación de la red mexicana.
- 1980 El 31 de octubre entra en funcionamiento la primera central y asume el compromiso de exportar centrales digitales a Centroamérica, el Caribe y parte de Sudamérica, así como sistemas de comunicación privada.
- 1981 Introduce el primer conmutador digital que integra los servicios de voz, datos y texto.

- 1985 Obtiene el reconocimiento nacional “19 de Septiembre” por su destacada ayuda en las acciones de contingencia para restablecer el servicio telefónico a consecuencia de los sismos ocurridos en la Ciudad de México.
- 1991 Se introducen centrales digitales con la microelectrónica más avanzada que permiten incrementar la capacidad anual de producción.
- 1992 Se desarrolla por primera vez un minisistema celular creado especialmente para México con la finalidad de cubrir la ciudad con menor densidad de población.
- 1993 Se instalan miniswitches en varias partes de la república mexicana.
- 1995 Se instala en una empresa de telecomunicaciones una de las primeras redes inteligentes en el mundo.
- 1997 Recibe felicitación del Dr. Ernesto Zedillo por su contribución al crecimiento de las exportaciones del país.
- 1998 El Ayuntamiento de Tlalnepantla otorga el Premio Municipal de Calidad dentro de la categoría de Empresa Comercial.

Es líder proveedor en telecomunicaciones públicas y privadas, empleando más de 2,400 personas.

Buscando siempre atender las necesidades y oportunidades de sus clientes y suministrar soluciones de comunicación mejor que cualquier competidor.

En Saltillo, Coah., reúne a más de 300 ingenieros especializados en el diseño de software y hardware para avanzados sistemas y redes digitales de telecomunicaciones.

Cuenta con un Centro Internacional de Entrenamiento en Telecomunicaciones (CIETE) donde se ofrece capacitación y soporte a clientes y personal de México, Centro, Sudamérica y el Caribe.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Centrales públicas digitales AXE.
- Sistemas de comunicación de voz, datos y multimedia para grandes, medianas y pequeñas empresas.
- Equipos de transmisión.
- Equipos para suministro de energía.
- Centrales de telefonía celular.
- Redes de fibra óptica y de cobre.
- Sistemas administradores de red.
- Teléfonos móviles.
- Sistemas de radiocomunicación troncalizada.
- Sistemas de radiolocalización de personas (paging).
- Servicio a clientes.

Su destacada participación en México y todo el mundo se debe a la constancia en sus valores:

- ✓ Profesionalismo.
- ✓ Respeto.
- ✓ Perseverancia.
- ✓ Rapidez.

5.2.- SITUACION ACTUAL

En 1993 por medio de la detección de necesidades de capacitación se generó el plan de capacitación para 1994 y mostró la inquietud de cerca de 200 personas en el tema de Administración del Tiempo para un curso de capacitación.

Mediante propuestas se comenzó a seleccionar quien impartiría la capacitación sobre el tema, por primera vez impartían el curso en la organización, con 8 grupos, 144 personas y 2,304 hrs. de capacitación.

Se logró gran interés en la gente, lo que hizo que para años próximos 1995, 1996, y 1997 se continuará con este programa.

En 1998 se implementa el programa alterno con otras dos empresas:

1. Trabaja los 7 hábitos de la persona efectiva.
2. Trabaja el cómo hacer una agenda, apoyo por medio de un organizador.

Ambos han orientado a la parte de registro y control documental de la organización para ISO 9000.

De 1997 a la fecha cerca de 800 personas han tomado este tema como capacitación. Ha brindado beneficios como es, una mejora en procesos, servicios, manejo de ventas, el educar a respetar el tiempo de los demás.

En 1999 la habilidad de la administración del tiempo se desarrolla en varios cursos, ya no es tan específico como antes, es decir, ahora trabajando con nuevos despachos se desarrolla una competencia global al personal, le permite

abarcar varios rubros e involucrándose en alguno de estos con información sobre la administración del tiempo.

La falta de difusión de este tema, acceso a ciertos grupos u áreas ocasiona ausencia de mayor efectividad, por lo que el tener carácter de obligatoriedad darlo a conocer a la gente de nuevo ingreso ayudará a su mejor integración en la compañía.

5.4.- PROPUESTA

Dada la tensión por la carga de trabajo y considerando que esta nunca se termina propongo desarrollar alguna habilidad que ayude a realizar el trabajo eficientemente dentro de nuestro horario de trabajo y ante eventos predecibles o impredecibles que se presenten.

OBJETIVO: Desarrollar la Administración del Tiempo y emplearla como una herramienta para la realización eficiente de nuestras actividades durante una carga de trabajo o trabajo normal, dando un servicio oportuno y de calidad, logrando satisfactoriamente el cumplimiento de nuestros objetivos.

La propuesta a la que se hace alusión es un Proceso de Administración del Tiempo que no es más que la aplicación del Proceso Administrativo a nuestras actividades; es decir debemos planear, organizar, integrar, dirigir y controlar nuestro tiempo en relación al logro de nuestras actividades y objetivos.

El primer paso consiste en:

PLANEAR: Todas y cada una de las actividades por medio de la elaboración de un programa o plan de acciones semanal o diario (según la carga de trabajo) en base a las actividades desprendidas de nuestro puesto y que van encaminadas al logro de objetivos del departamento.

ORGANIZAR: Es decir, seleccionar la importancia de las actividades, es decir asignarles una prioridad (jerarquizar) para lograr realizar la mayoría de estas.

Podemos apoyarnos con el método ABC

A: Debe hacerse.

B: Debería hacerse.

C: Agradable de hacerse.

INTEGRAR: Jerarquizando actividades ayudará a delegar estas y compartir responsabilidades. Si las actividades se apoyan en reglamentos, tablas, procedimientos, políticas, formatos, horario de atención y servicio. Él darles nuevamente una difusión contribuirá al logro de nuestras actividades.

DIRIGIR: Al conocer todas nuestras actividades y la prioridad de cada una de ellas podemos realizar un horario, indicando día y hora de realización de la actividad. Podría auxiliarse considerando y conociendo, su ciclo de energía para encaminarlo al inicio y finalización de tareas que más atención requieren.

CONTROLAR: Efectuando mediciones para obtener desviaciones. Las interrupciones que se presenten debemos encausarlas a un horario. Como registrando tiempo real de realización de nuestras actividades para compararlas en relación a nuestro horario.

Donde: Podemos apoyarnos con el análisis de la utilización de nuestro tiempo desde tres puntos de vista:

Prueba de necesidad: Consiste en examinar la necesidad de cada actividad, es decir *organizarlas*.

Realizando juntas o reuniones periodicas para coordinar la carga de trabajo que se tiene y avecina, resultando prioridades.

Prueba de aptitud: Asignar la tarea o actividad a la persona correspondiente.

Prueba de eficiencia: Buscar la mejor forma de realizar nuestras actividades. Apoyandose con tecnología por ejemplo; utilizando nuevos sistema, uso de e-mail, número telefónico de celulares, convenios con hoteles y arrendadoras, visitas a sitios de trabajo, etc.

En primer instancia se recomienda una distribución de pequeños folletos a la gente que no tenemos posibilidad de asistir a los cursos existentes sobre la administración del tiempo, para así contar con una herramienta de apoyo para la optimización de nuestro tiempo en temporadas de exceso de trabajo y lograr los objetivos de nuestro departamento en forma eficiente lo que permitirá tener una satisfacción plena en el desempeño del mismo.

CONCLUSIONES

Al inicio de este trabajo se planteó como hipótesis: El contar con una adecuada Administración del Tiempo permitirá eficientar el trabajo lo que se reflejará en un mejor servicio así como evitar retraso de tareas e insatisfacción del personal. Durante el desarrollo de esta investigación y ahora al finalizarlo se concluye que la hipótesis planteada ha sido comprobada positivamente, así como las preguntas de investigación encontraron una respuesta favorable.

Estas consisten en:

1 Ahora el empleado sabe que no debe realizar su trabajo sin forma, es decir desordenado, debe asignarle prioridades y destinar tiempo a imprevistos.

2 La forma en que realizaba su trabajo (solo por hacerse) contribuía a no terminarlo, dejar demasiados pendientes. Debe planear, organizar, integrar, dirigir y controlar sus actividades en relación a su tiempo y considerar el punto anterior.

3 El desarrollar y practicar la Administración del Tiempo como un proceso en la realización de sus tareas contribuye al logro de sus objetivos personales y de su departamento.

Mediante una investigación sobre el tema, propuse la Administración del tiempo como guía para la planeación personal logrando con ella la realización oportuna de trabajo, con calidad y excelencia. Recordemos que la planeación es un elemento del proceso administrativo.

Considero que es difícil más no imposible contar con un proceso de administración del tiempo como receta ya que hay demasiados imprevistos.

CONCLUSIONES

Sin embargo la difusión de los horarios, procedimientos, juntas con áreas relacionadas para que ambas trabajemos conjuntamente, logrará la realización de actividades y objetivos.

El principal beneficio será como personas, redituándose en nuestras tareas y nuestra organización ya que la Administración del Tiempo contribuye a la sistematización, generación o modificación de procesos de trabajo, compartir responsabilidades y actividades y a la eficiencia.

Al establecer un proceso de Administración del Tiempo debe considerarse que es un proceso de autodisciplina, por lo que los objetivos de los departamentos y de la persona puedan variar.

Nadie más que uno determinará la prioridad a cada una de nuestras actividades.

En lo personal he iniciado la Administración del tiempo (proceso) y he comprobado los beneficios que brinda y alternativas a imprevistos, lo que ratifica la hipótesis planteada.

"No hay nada más saludable que ocupar total y útilmente nuestro tiempo."

BIBLIOGRAFIA

- 1) Arias Galicia Fernando
"Administración de Recursos Humanos"
Editorial Trillas
- 2) Baena Guillermina
"Tesis en 30 días"
Editorial Editores Mexicanos Unidos, S.A.
13ª reimpresión, septiembre 1996
- 3) Cante Delgado Humberto
"Desarrollo de una cultura de calidad"
Editorial McGraw Hill
1ª edición, 1997
- 4) Claude S George Jr.
"Historia del pensamiento Administrativo"
Prentice Hall
1994
- 5) Chiavenato Idalberto
"Introducción a la Teoría General de la Administración"
Editorial McGraw Hill
5ª edición, 1999, Colombia
- 6) Chiavenato Idalberto
"Administración de Recursos Humanos"
Editorial McGraw Hill
2ª edición, 1998, Colombia
- 7) French L Wendell
"Administración de Personal (Desarrollo de Recursos Humanos)"
Editorial Limusa
5ª reimpresión, 1995
- 8) Galloway Dianne
"Mejora continua de Procesos"
Ediciones Gestiones 2000
1ª edición, octubre 1998, España
- 9) Guardia Remo
"Diccionario Porrua de sinónimos y antónimos"
Editorial Porrua
Decimotercera edición 1991, México
- 10) H. Schein Edgar
"Serie Desarrollo Organizacional"
Fondo Educativo Interamericano

BIBLIOGRAFIA

- 11) Hay J. Edway
"Justo a tiempo"
Editorial Norma
- 12) Haynes E. Marrión
"Administración del Tiempo"
Editorial Trillas
1ª reimpresión, septiembre 1993, México
- 13) Llano C. Carlos
"Análisis de la acción directiva"
Editorial Limusa
6ª reimpresión 1992
- 14) Mercado H. Salvador
"Administración y Calidad"
Editorial Pac,
1ª reimpresión junio 1998, México
- 15) Quesada Rocío
"Administración del Tiempo"
Editorial Limusa
8ª reimpresión 1999, México
- 16) Reyes Ponce Agustín
"Administración de Empresas (teoría y práctica)"
Editorial Limusa
Trigesimoquinta reimpresión 1999, México
- 17) Reza Trosino Jesús Carlos
"El empresario hábil 2"
Editorial Ecafsa
1ª edición, 1998
- 18) Ríos Szalay Adalberto
Paniagua Aduana Andrés
"Orígenes u perspectivas de la Administración"
Editorial Trillas
3ª reimpresión, abril 1997, México
- 19) Robbins P Stephen
"Comportamiento Organizacional"
Prentice Hall
6ª edición, 1994, México
- 20) Rodríguez Valencia Joaquín
"Introducción a la Administración con un enfoque de sistemas"
Editorial Ecafsa
3ª edición 1998

BIBLIOGRAFIA

- 21) Smate P. H.
"Introducción a las Telecomunicaciones"
Editorial Trillas
1ª edición 1993
- 22) Stoner A. James
Freeman R. Edward
"Administración"
Prentice Hill
6ª edición 1996
- 23) Taylor W. Frederik
Henry Fayol
"Administración"
Editorial Herrero
Vigesimaoctava reimpresión 1998, México
- 24) Universidad Tecnológica de México
Desarrollo de habilidades profesionales
"Administración del tiempo"
- 25) Webb
"Economía de la empresa "
Editorial Limusa
7ª reimpresión, 1994

REVISTAS Y PERIODICO

- 1) Moreno P. Gisela
Rodríguez T. Agustín
"Telecomunicaciones: Abren cuatro escenarios del futuro"
Excélsior, Lunes 15 de marzo de 1999
pag 38
- 2) Navarrete Alberto
"Telecomunicaciones: Salto a un futuro sin limite"
Excélsior, Martes 2 febrero 1999
pag 17

INTERNET

- 1) <http://www.sct.gob.mx>