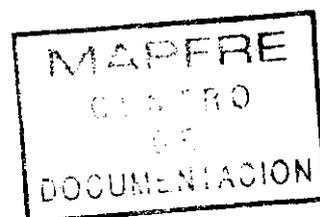


NI 26524

E 13335

R. 22054



CUADERNOS DE LA FUNDACIÓN

Nº 30

EL TIEMPO DEL DIRECTIVO

Autores: Raquel Greciano Balsalobre

Miguel Angel Martínez Martínez

octubre, 1996

LISTA DE CUADERNOS DE LA FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS EDITADOS:

1. Filosofía Empresarial
 2. Resultados de la Encuesta sobre "Altos Profesionales de Seguros" (A.P.S.)
 3. Dirección y Gestión de la Seguridad
 4. Los Seguros en una Europa cambiante: 1990-1995 (No disponible)
 5. La Distribución Comercial del Seguro: Sus Estrategias y Riesgos
 6. Elementos de Dirección Estratégica de la Empresa
 7. Los Seguros de Responsabilidad Civil y su Obligatoriedad de Aseguramiento
 8. La Implantación de un Sistema de Controlling Estratégico en la Empresa
 9. Técnicas de Trabajo Intelectual
 10. Desarrollo Directivo: Una Inversión Estratégica
 11. El Concepto de Seguridad en la Ciencia y la Ciencia de la Seguridad
 12. Los Seguros de Salud y la Sanidad Privada
 13. Calidad Total y Seguridad
 14. El Reaseguro de Exceso de Pérdidas
 15. El Coste de los Riesgos en la Empresa Española 1991
 16. La Legislación Española de Seguros y su Adaptación a la Normativa Comunitaria
- Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1993
17. Medio Ambiente Seguro: Desarrollo Futuro
 18. El Seguro de Crédito a la Exportación en los países de la OCDE (Evaluación de los resultados de los aseguradores públicos)
 19. Una Teoría de la Educación
 20. El Reaseguro en los Procesos de Integración Económica

Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1994

21. La Nueva Regulación de las Provisiones Técnicas en la Directiva de Cuentas de la C.E.E.
Provisiones Técnicas de Seguros de Vida en las Directivas Comunitarias
22. Rentabilidad y Productividad de Entidades Aseguradoras
23. Análisis de la Demanda de Seguro Sanitario Privado
24. El Seguro: Expresión de Solidaridad desde la Perspectiva del Derecho
25. El Reaseguro Financiero
26. El Coste de los Riesgos en la Empresa Española 1993
27. La Calidad Total como Factor para elevar la Cuota de Mercado en Empresas de Seguros
28. La Naturaleza Jurídica del Seguro de Responsabilidad Civil
29. Ruina y Seguro de Responsabilidad Civil Decenal

Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1995

30. El Tiempo del Directivo

Copyright: F.M.E.

Prohibida la reproducción total o parcial de este trabajo sin el permiso escrito de los autores o de la FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS.



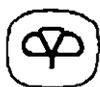
La calidad de los directivos en la gestión empresarial es un factor de reconocida trascendencia en el desarrollo y éxito empresarial. Cualidades personales de liderazgo y habilidades gerenciales son las características que se demandan a los directivos.

En este contexto, los autores subrayan la importancia estratégica del factor tiempo, tanto en la actuación externa de la empresa, como en el dominio de la propia dinámica temporal de sus directores. Para ello, se ofrecen en el cuaderno algunas pautas de conducta para mejorar la eficacia de su trabajo.

EL TIEMPO DEL DIRECTIVO

Autores: Raquel Greciano Balsalobre
Pedagoga. Fundación MAPFRE Estudios

Miguel Angel Martínez Martínez
Economista. Fundación MAPFRE Estudios
Profesor Universidad de Alcalá



*"Quien no sabe administrar su tiempo no
puede administrar ninguna otra cosa"*

Peter Drucker

*"Yo practicaba el arte de hacer más co-
sas y no el de hacer bien las realmente
importantes"*

R. Alec McKenzie

Í N D I C E

PÁGINA

1.-	Definición y conciencia del tiempo	1
2.-	Contenido de la función directiva	4
2.1.	Pluridimensionalidad de la función di- rectiva	5
2.2.	Estrategias y objetivos	6
3.-	Estilos de dirección y uso del tiempo	8
4.-	Lo importante y lo urgente	11
5.-	Ladrones del tiempo:	
5.1.	Reuniones de trabajo	15
5.2.	Interrupciones en el trabajo	18
5.3.	Visitas no concertadas	19
5.4.	Teléfono	19
5.5.	Imprevistos	20
6.-	Algunas reglas de comportamiento para el manejo del tiempo	21
7.-	El estrés y el tiempo	23
8.-	Apoyos en la gestión del tiempo	25
9.-	Conclusiones	27
10.-	Bibliografía	29



1.- DEFINICIÓN Y CONCIENCIA DE TIEMPO

El tiempo debe ser considerado un producto internalizado de la **experiencia** que cada individuo ha vivido y no sólo como un atributo que nos viene dado de forma innata.

La "conciencia del tiempo" es algo dependiente del ambiente, se adquiere con la madurez y se internaliza, incorporándose a los sistemas educativos, desde la propia escolarización del niño.

Es por ello que muchos consideran que lo que una persona hace con el tiempo es reflejo de lo que hace consigo misma y en relación con sus iguales.

El tiempo es una magnitud subjetiva que transcurre de distinta forma para nosotros y nuestro prójimo, con una "duración" variable de persona a persona. Estas variaciones están condicionadas por parcelas de nuestro mundo tales como ideales, intereses, roles, realizaciones, y, en general, por nuestros propios proyectos a largo plazo así como por nuestra particular visión para interpretar el mundo. No obstante lo anterior, el ser humano ha objetivado físicamente la medida del tiempo como elemento clave de su vida y como referencia convencional en la sociedad.

Para la **empresa** el tiempo es uno de los recursos más importantes a optimizar, en el sentido de comprender qué es lo que se debe hacer para mejorar su empleo eficaz y la productividad, determinando en qué momento se desperdicia el tiempo que los individuos emplean en el trabajo.

El **tiempo** para la empresa es, además, un importante factor de **competitividad** y se debe sumar al **costo** o a la **calidad** como ingrediente diferenciador en la oferta de cada empresa.



Dirigir una empresa, considerando el tiempo como factor estratégico, implica adoptar actitudes tales como éstas: "reaccionar antes que la competencia..." o "cambiar la estrategia comercial con prontitud" o "responder rápidamente a las demandas del cliente...", etc. La cultura directiva empresarial predominante para nuestra época es la de un management más flexible y más consciente de la importancia del tiempo como contrapunto al trabajo directivo más burocrático de las empresas del pasado.

No basta con tener una buena productividad como referencia en el mercado, sino que ha de sumarse a ello un "comportamiento empresarial" más práctico orientado hacia la explotación de sus potenciales estratégicos frente al cliente.

Las alteraciones de este nuevo escenario empresarial obligan a superar los **procesos de trabajo de la dirección**, cambiando sus hábitos y diseñando sus tareas para que se llegue a una nueva "racionalidad estratégica" en el uso de nuestro tiempo y el de quienes nos rodean.

El trabajo que diariamente realiza un directivo está mediatizado por múltiples variables, las cuales condicionan que de todos los objetivos a realizar en la jornada, raramente se lleve a cabo más de una 1/3 parte.

Sin embargo, a veces no existe esta conciencia de la "falta de tiempo" porque presumiblemente no se controlan todos los ladrones del tiempo que rodean al directivo. En las siguientes frases están subrayados los más importantes:



- 1º. Dedicación de más de un 25% del tiempo a reuniones.
- 2º. Dedicación de un 10 a un 25% del tiempo a viajes.
- 3º. Más de un 20% de las llamadas recibidas no son filtradas adecuadamente.
- 4º. Seguimiento de una política (mal entendida) de puertas abiertas, que permite recibir al personal sin cita previa.
- 5º. No celebración de reuniones de planificación con el ayudante o secretaria.

- 6º. No delegación de trabajo o responsabilidades en los subordinados.
- 7º. Falta de tiempo libre para ocio y descanso, lo que crea una cierta zozobra o estrés.
- 8º. Despreocupación por el tiempo ajeno.
- 9º. Falta de explicitación de objetivos por escrito y de priorización de los mismos.
- 10º. Falta de organización del trabajo.
- 11º. Toma de decisiones precipitadas.
- 12º. Exceso de autoconfianza al abarcar un campo demasiado amplio.

En los próximos apartados proponemos algunas ideas para ayudar a dominar y sistematizar el **tiempo del trabajo del directivo**.



2.- CONTENIDO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Considerando diversos estudios realizados sobre el tema, la jornada media de trabajo del directivo en muchos países se encuentra entre las 50/55 horas semanales (lo que implica más de 10 horas diarias). Algunos llegan a las 70 horas (14 horas diarias) e, incluso, una práctica bastante normal¹ es la del trabajo esporádico los fines de semana en casa.

Realizando 10 horas diarias de trabajo intelectual durante largos períodos de tiempo, el rendimiento "cae en picado" y pueden aparecer trastornos nerviosos, digestivos, insomnios, dificultad de concentración, etc.

El tiempo es un bien escaso que debe administrarse adecuadamente en proporción directa a la responsabilidad del trabajo. Sin embargo, el directivo en las sociedades modernas se siente aquejado del mal de la "falta de tiempo"; además, está convencido de que "los demás" son los culpables de ello. Pero la realidad diaria revela que son sus propios hábitos los que permiten que ese tiempo se desaproveche.

Esta falta de dominio sobre el tiempo genera un "círculo vicioso" en la vida del directivo: la frustración habitual por el trabajo que diariamente queda pendiente obliga a un tiempo de trabajo mayor, lo cual genera más frustración al poder disponer de menos tiempo para la vida privada, aficiones, "hobbys", etc. ... y así sucesivamente. La situación se agrava cuando la sensación de disponer de muchas horas de trabajo por delante lleva a la ineficacia al dedicar mucho tiempo a cosas poco importantes².

¹ Según Development Systems, S.A. en una reciente encuesta a los directivos españoles, el 36% "acaban teniendo que trabajar algo todos los fines de semana".

² Martínez Martínez, M.A.: Casos Prácticos de Management Estratégico. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1996 (pp. 27 a 33).



Además según nos demuestra la psicología cognoscitiva, el ser humano tiene una tendencia innata a lo:

- Corto.
- Fácil.
- Agradable.
- Conocido.
- Programado.
- Interesante.
- Lo que llega de personas a quien apreciamos.
- **Urgente.**

Esta última palabra es una de las "ladrones del tiempo" más importantes del directivo.

2.1. PLURIDIMENSIONALIDAD DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Asumir tareas directivas supone comprometerse con las responsabilidades adquiridas en la **toma de decisiones** en la empresa. La dirección coordina el uso de recursos materiales, que ha de optimizar, así como recursos humanos, de cuyo comportamiento global depende el éxito empresarial. Esta es una tarea compleja y de múltiples dimensiones, pudiéndose destacar los siguientes contenidos:

- Planificar el futuro y configurar estrategias y objetivos.
- Diseñar la estructura organizativa más conveniente.
- Dar órdenes y verificar su cumplimiento.
- Coordinar el trabajo del recurso humano hacia los objetivos previstos (trabajo en equipo).
- Realizar trabajos intelectuales.
- Gestionar de forma operativa su propio trabajo diario.
- Controlar los resultados obtenidos, etc.



El uso eficaz del tiempo de trabajo del directivo potencia o disminuye el éxito obtenido al combinar diariamente las tareas anteriores. En demasiadas ocasiones un incorrecto balance entre el tiempo asignado a los asuntos importantes y a los urgentes constituye un factor desencadenante del fracaso del líder empresarial.

2.2. ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS

La función de dirección abarca preferentemente trabajos de índole intelectual y relacional, tratando de orientar la actividad empresarial a través de estrategias y objetivos que, a su vez, condicionarán el futuro de las compañías.

Sólo basándose en un proceso sistemático de planificación periódica, el directivo determina estrategias y objetivos empresariales como verdaderos compromisos de acción mediante los cuales se lleva a cabo la misión de la empresa.

La estrategia empresarial determinará la competitividad futura de la institución, ya que del acierto de su elección y de la **oportunidad y rapidez** de su implantación van a depender los resultados del futuro. Es por ello por lo que el tiempo destinado por el directivo a su configuración y puesta en práctica tiene tanta trascendencia.

La estrategia se articula e instrumenta usando sistemas de objetivos empresariales que se transformarán en metas concretas para la organización de la empresa; su expresión más eficaz exige concreción en sus enunciados y una **delimitación temporal**, que dinamice las decisiones del personal en la empresa.

Un sistema de dirección basado en objetivos ayuda a jerarquizar la importancia de cada tarea, al permitir:



- * Conceder a cada actividad el tiempo debido.

- * Agrupar tareas relacionadas con el mismo fin, encadenando la programación del tiempo del directivo a los resultados que se esperan en el plan empresarial.

Con estas breves consideraciones sobre las principales funciones directivas hemos querido resaltar la extraordinaria importancia que ha adquirido el recurso temporal, tanto vinculado a la eficacia del trabajo cotidiano, como a su prioritaria consideración en los sistemas de dirección. Dirigir una empresa es una tarea humana que requiere el manejo de herramientas de gestión, capacidad de liderazgo, así como una clara visión sobre la ordenación de las actividades prioritarias que le toca desempeñar en cada momento.



3.- ESTILOS DE DIRECCIÓN Y USO DEL TIEMPO

El estilo o comportamiento del directivo en el ejercicio diario de su trabajo influye decisivamente sobre su rendimiento. Se trata de un componente interpersonal que puede estudiarse analizando las características singulares del individuo, la eficacia de sus relaciones con otras personas, así como la autonomía que deja a los subordinados para la acción³.

Un estilo "autoritario", con fuerte centralización en las decisiones importantes, puede ser ineficaz por la lentitud de su respuesta ante mercados que exigen respuestas inmediatas a los requerimientos planteados por los clientes. La forma de trabajar del directivo también influye sobre su capacidad para dedicar su tiempo a los elementos claves del negocio que tiene encomendado.

Siguiendo la terminología del Análisis Transaccional (E. Berne)⁴ se pueden apreciar distintas formas de relación del jefe y el subordinado para llegar a un buen equilibrio psíquico y para una buena inserción social del individuo en el ámbito laboral.

Así, nos encontramos con las siguientes tipologías sobre la sensibilidad y uso del tiempo por el directivo:

- Crítica: Se dirige a la consecución de resultados, a la actividad⁵, con poca o nula dedicación de tiempo a la resolución de problemas de comunicación o relación personal.

³ Lattman, Ch. y García Echevarría, S.: Management de los Humanos. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1992.

⁴ Berne, E.: Análisis Transaccional. Paidós, Barcelona, 1985.

⁵ Actividad: Es uno de los seis modos de contacto interpersonal descritos por E. Berne, orientado a la consecución de un objetivo común.



- Paternal: Suele establecer un ambiente de confianza en el que el directivo posee siempre la última palabra. Puede utilizar la coacción para conseguir los resultados del subordinado con cierta rapidez.
- Calculador: El lugar de trabajo es sólo para trabajar, eso sí, en un ambiente cordial.
- Complaciente: Participa en juegos y en ritos⁶. El jefe evita los conflictos actuando de mediador, existiendo por tanto una cierta dedicación del tiempo directivo a mejorar el clima laboral, aunque más bien para resolver problemas.
- Participativo: Trata de tener un mayor contacto con sus equipos de trabajo, incluso discutiendo con ellos aspectos parciales y temas de índole personal.
- Imaginativo: Fluctúa de la incesante actividad a los períodos de aislamiento y estudio. También dedica tiempo a cultivar la relación personal con sus recursos humanos.

Estos seis estereotipos de estilo de relación personal significan una escala de caracteres orientados, de menor a mayor intensidad, hacia la **relación personal** como arma de integración de los individuos en equipos de trabajo.

Un estilo más crítico puede ser más adecuado a los momentos de las emergencias empresariales o, incluso, para la vida de la empresa en entornos inmovilistas con tendencias al manejo de recursos en ambiente de certidumbre. No obstante, si se desea obtener un mayor partido del potencial humano de la empresa o dar respuesta dinámica a mercados o entornos más inciertos, el directivo ha de dedicar tiempo a forzar la participación y motivación de su personal hacia los resultados comunes.

⁶ Ritos: Se refiere a otro modo de contacto interpersonal calificado por las transacciones superficiales y sencillas; son las típicas pautas tipo saludo y despedida que transmiten poca información pero muchos signos de reconocimiento.



Aunque el estilo de dirección va unido a la personalidad de los individuos, se trata de un factor que ha de hacerse congruente con la contingencia en que la empresa se encuentre y con las características de la organización empresarial, de manera que el director ha de distribuir conscientemente su tiempo de trabajo de acuerdo a la estrategia buscada.



4.- LO IMPORTANTE Y LO URGENTE

Ya hemos insistido en páginas anteriores acerca del equilibrio que para el directivo debe ser discernir entre las TAREAS IMPORTANTES Y LAS TAREAS URGENTES.

Al tratar de orientar a los empresarios, algunos autores⁷ dedican atención a discriminar el trabajo directivo según su finalidad, llegando a conclusiones como éstas:

a) LO IMPORTANTE

- Tiene repercusión a largo plazo.
- Casi nunca supone acción inmediata.
- Es lo que se relaciona con objetivos y estrategias.
- Tiende a la eficacia (se centra en el fin, sabiendo lo que se debe hacer).
- Se dirige a "pensar" y el individuo muchas veces se deja llevar por su tendencia de dejarlo para el final.

Lo importante y no urgente que se abandona, puede generar en crisis.

b) LO URGENTE

- Al reclamar nuestra atención consigue una acción prioritaria, empujando a la acción
- No afecta al largo plazo, sólo en casos de crisis
- En muchas ocasiones, su urgencia es mera apariencia
- Se le atiende con rapidez por nuestra orientación innata a la acción

Lo que es sólo urgente y no se atiende a ello, deja de serlo sin que por ello se convierta en importante.

Un uso adecuado del tiempo implica, como veíamos antes, invertirlo en el logro de los objetivos propuestos, lo que implica una cierta disciplina de comportamiento personal del directivo con pautas tales como éstas:

⁷ Acosta, J.M.: El tiempo y el éxito. Esic. Madrid, 1988.



- Se debe aprender a decir no.
- Cada tarea debe tener asignado un tiempo.
- No debe atenderse a las tareas seleccionando sólo por el orden de llegada.
- Debe incluirse en el plan de acción diaria alguna tarea que implique objetivo a largo plazo.

El análisis de las tareas ejecutadas por los directivos ha sido objeto de numerosas investigaciones. En el cuadro siguiente, mostramos una de las matrices más conocidas como resultado de los análisis. En ella hemos sintetizado cuatro posibles posiciones en las tareas del directivo, tanto desde su dimensión de la **importancia** como de la **urgencia**:

UTILIZACIÓN DEL TIEMPO: BALANCE ENTRE IMPORTANCIA Y URGENCIA

(Parrilla de Eisenhower)

		IMPORTANTE	
		SI	NO
UR G E N T E	SI	1º. CRISIS (Si no se realiza) TAREAS DE ATENCIÓN PRIORITARIAS DE LA DIREC- CIÓN	3º. TEMAS QUE PUEDEN DELEGAR- SE (pierden su urgen- cia sin llegar a ser impor- tantes)
	NO	2º. TAREAS A ESTUDIAR EN UN SEGUN- DO MOMENTO (afectan a los objetivos)	4º. TAREAS QUE PUEDEN ABANDO- NARSE

Fig. 1



ordenando las posiciones de la matriz (1ª, 2ª, etc.) de manera que el directivo se centre en las tareas prioritarias para la empresa, o bien por la crisis que puede desembocarse si no se abordan o porque afectan al futuro de sus objetivos esenciales.

Desafortunadamente en el trabajo diario de la dirección se tiende a lo urgente e inmediato al ser lo que más presiona en el día a día, demorando lo verdaderamente importante porque, en general, requiere más tiempo, aún considerando que a menor trabajo en el largo plazo, más alejamiento se produce de la verdadera tarea del directivo: el problema de hacer muchas cosas urgentes es que resta tiempo para lo importante.

Otra buena pauta de comportamiento para el directivo sería aprender a no dejar las tareas para más tarde. La dilación es una seria amenaza; ello no implica precipitación en la realización de las mismas. Hay que considerar que cuando lo sencillo se deja para el final, se complica. Lo "pendiente", mediatiza las tareas actuales e, incluso, llega a obsesionar al directivo, a través de la fatiga o el estrés, impidiendo un trabajo eficaz.

El "management del tiempo", como parte de la disciplina de la Administración de las Empresas, considera el manejo del tiempo por los directivos como un potencial estratégico de primera magnitud.

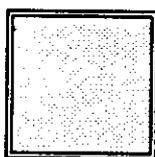
C. Pumpin⁸ subraya la importante rentabilidad que para la empresa supone un uso adecuado del recurso y expone un procedimiento para optimizar su uso. Según este autor, la priorización de las tareas del directivo debe dar respuesta a los objetivos marcados por la Planificación Empresarial, de tal manera que la clásica parrilla de Eisenhower sobre lo importante y lo urgente, debiera transformarse en una matriz que relacionara la relevancia estratégica de cada tarea y su relevancia operativa. Según este autor el uso sistemático de este instrumento puede hacer ahorrar más de un 25% de su tiempo y mejorar su rendimiento si dedica atención preferente a las áreas subrayadas en la figura, que son precisamente aquellas que afectan al futuro de la institución y/o a su solidez empresarial.

⁸ Pumpin, C. y García Echevarría, S.: Management Estratégico. Esic. Madrid, 1986.

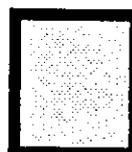


"USO DEL TIEMPO : RELEVANCIA ESTRATÉGICA Y OPERATIVA"

(C. Pumpin)



Disponer de un tiempo limitado



Crítico Intensivo DEDICAR MAS TIEMPO

Creciente RELEVANCIA ESTRATEGICA (Para la construcción de posiciones estratégicas para el futuro)

A <i>Muy Relevante</i>	AC	AB	AA
B <i>Relevante</i>	BC No debe gastarse el tiempo en estas actividades (¿eliminar?)	BB	BA
C <i>Menos Relevante</i>	CC	CB	CA
	C <i>Menos Relevante</i>	B <i>Relevante</i>	A <i>Muy Relevante</i>

Creciente RELEVANCIA OPERATIVA (logro objetivos anuales)



5.- LADRONES DEL TIEMPO

Dedicaremos este apartado a comentar cinco elementos cotidianos que contribuyen a disminuir la eficacia del uso del tiempo diario del trabajo del directivo: las reuniones, las interrupciones, las visitas, el teléfono y los imprevistos.

5.1. REUNIONES DE TRABAJO

Las reuniones sirven (deberían servir) para apoyar mejor la acción, estudiando y definiendo su curso, ya que la "verdadera acción" de una entidad se lleva a cabo en los distintos departamentos. De ahí que comúnmente se diga que cuando un directivo asiste a tantas reuniones no le queda tiempo para dirigir su área adecuadamente y por ello, tanto la cantidad como la calidad de su trabajo se van a resentir. El directivo emplea en ellas, como media, de un 30% a un 40% de su tiempo.

Siendo las reuniones un excelente mecanismo de interacción personal y de relación entre los equipos humanos de las empresas, sin embargo su uso está lleno de defectos de fondo y de funcionamiento.

Las reuniones tienden a dirigirse a la discusión, no a la acción ni a la asignación de tareas específicas. Por ello, es conveniente en las mismas llegar a un enfoque activo, sugiriendo pautas de acción acordes con las ideas presentadas en la discusión y solicitando opiniones para la toma de decisiones. Eso sí, con cierto tacto y cuidado, evitando crear antagonismos de importancia.

Antes de convocar y asistir a una reunión, deberían considerarse las siguientes premisas:

- Evaluar cada reunión en términos de su necesidad de convocatoria. ¿Existe un propósito específico, objetivo predeterminado, para la realización de la misma? ¿Qué vamos a lograr/intentar lograr con ella?



- Tener cuidado con la convocatoria de reuniones demasiado generales y amplias: A mayor generalidad, menor resolución de problemas.
- El número de asistentes a una reunión es importante. No debe convocarse si faltan personas clave.

El número de asistentes también determina el tipo de reunión: Si se trata de resolver problemas e incluso tomar decisiones respecto a ellos, no debe convocarse a más de 5/6 personas. Si la reunión tiene el fin básico de revisar, identificar problemas, etc., de 10 a 15 personas es el número idóneo. Si, por el contrario, el objetivo es la participación a través del desarrollo de ideas ("brainstorming"), pueden ser convocadas mas personas.

- Cuantos más directivos asisten a una reunión, más alto es su coste. Por tanto, a mayor número de personas, menor duración debería tener la misma, ya que el grupo es más costoso en términos de recursos, tiempo y esfuerzo. Sin embargo, esto no ocurre en la mayoría de los casos.
- No convocar una reunión si no se dispone de tiempo para prepararla. (¡Es increíble examinar la agenda de numerosos directivos!).
- La persona que convoca la reunión debe elaborar un orden del día de la misma, el cual debe incluir:
 - Quién asistirá
 - Día
 - Lugar
 - Hora
 - Hora aproximada de finalización
 - Asuntos a tratar



- Ha de seleccionarse bien la lista de asistentes. No es necesario que todos ellos permanezcan durante toda la reunión si no son estrictamente indispensables, ya que pueden existir aspectos que no les afecten o que no sean específicamente de su área. Una vez tratados los puntos del orden del día que implican a ciertas personas, éstas pueden retirarse e informarse de los otros asuntos en el acta de la reunión que se elaborará posteriormente.
 - Dentro del apartado "asuntos a tratar" en una reunión, deben situarse los "aspectos menores" al final (cosa que no siempre ocurre).
 - La información que se presente debe ser lo más clara y gráfica posible, ello evitará que las discusiones se aparten del enfoque. Para ello, el que dirige la reunión puede aludir al límite de tiempo para pasar al punto siguiente (eso sí, como más adelante veremos, asegurándose que la discusión finaliza con acciones específicas).
- Los asistentes pueden ayudar a finalizar a tiempo una reunión prestando atención al orden del día y no presentando temas que se aparten de los planteados: El límite del tiempo mejora el uso del mismo durante la reunión.
- En toda reunión debe llegarse a conclusiones y éstas ser registradas para resumir acciones y responsabilidades (nombres y apellidos concretos) así como los plazos de acción redactándolos en un acta posterior.
 - En la medida de lo posible, deben convocarse las reuniones teniendo presente los hábitos más frecuentes de los horarios de trabajo, los ciclos laborales, festividades, etc., minimizando su frecuencia en aquellos comités que se reúnen periódicamente.
 - En ocasiones la convocatoria de reuniones se puede reemplazar por formas y canales menos formales de comunicación, igualmente efectivos, menos costosos y más rápidos.



Sin duda ninguna los nuevos medios de comunicación y la enorme reducción de los costos de transmisión de voz e imagen, actuarán como un nuevo catalizador que facilite la relación interpersonal entre directivos y colaboradores de la empresa sin que sea imprescindible, en todos los casos, su presencia física en un mismo lugar.

La tecnología actuará, en este caso, como un nuevo reto organizativo para los comienzos del s.XXI, donde se podrán tomar decisiones colegiadas o transmitir información en mucho menos tiempo. Los equipos de trabajo, los grupos de planificación y la gestión de numerosos aspectos de la empresa se verán afectados por ella.

5.2. INTERRUPCIONES EN EL TRABAJO

No se trata tanto de combatirlas, al suponer una falta de tiempo, como de utilizarlas de forma positiva, clasificando cuál de ellas debe ser atendida y cuál debe ser considerada pérdida de tiempo. (Recuérdese el planteamiento acerca de la relevancia estratégica del trabajo del directivo).

Una media de una par de minutos por interrupción (y fácilmente en una jornada, se pueden tener unas 50), suponen casi dos horas de tiempo real de trabajo.

A ello se le debe añadir el perjuicio que supone retornar el hilo de la acción en curso.

"Dominar" las interrupciones supone muchas veces saber contestar negativamente a las demandas de otros y ello, nuevamente, tropieza con nuestro estilo personal de relacionarnos.



5.3. VISITAS NO CONCERTADAS

La "accesibilidad" parece una condición de la empresa actual que obliga al gerente a establecer una "política de puertas abiertas" pero no aceptar a todo aquel que se "cuela" en el despacho. Se trata de ser accesible en un plazo razonable para todo aquel que lo necesite con una urgencia demostrada.

En ocasiones, una buena solución sería establecer unas horas fijas de visita, haciendo que los visitantes comenten todos los temas a tratar, y conociendo éstos de antemano su disponibilidad de tiempo. Otra pudiera ser establecer horas libres en la agenda para este menester o, incluso, dejar un día a la semana para reuniones fijas con los colaboradores, etc.

5.4. TELÉFONO

El teléfono es un medio espléndido para la gestión del directivo.... ¡si es bien empleado!

- Las llamadas recibidas pueden ser filtradas por la secretaria, sin que ello llegue a suponer un freno a la accesibilidad, pero sí un uso racional del tiempo.
- Lo ideal sería que llegaran únicamente aquellas llamadas que no han podido ser resueltas por otra persona del equipo (ello implica una buena delegación).
- En lo que respecta a las llamadas emitidas, todas las llamadas a realizar deben agruparse para no dispensar nuestra atención. Primero prepararlas y después resumirlas. No debe eliminarse todo el contenido social de las llamadas telefónicas, pero sí limitarse al tiempo imprescindible para obtener la información necesaria.



5.5. IMPREVISTOS

No menos del 20% del trabajo que debe realizarse en una jornada suele aparecer en el transcurso de la misma. Si a ello se le añaden las infinitas tareas diarias, existirá la sensación de que nunca el directivo se podría preocupar de lo importante.

Por tanto, en toda planificación debe reservarse un tiempo para imprevistos, que inevitablemente surgirán.



6.- ALGUNAS REGLAS DE COMPORTAMIENTO PARA EL MANEJO DEL TIEMPO

Tal y como venimos manifestando, la agenda temporal del directivo es un recurso empresarial y como tal, susceptible de su programación y control. Algunos estudios y diferentes autores vienen enunciando reglas de comportamiento a modo de principios prácticos que todo directivo debe considerar.

Para ilustrar lo anterior, ofrecemos algunos ejemplos que se pueden encontrar en la bibliografía:

a) LEY DE ACOSTA

Las tareas, al interrumpirlas se alargan en proporción creciente al número de interrupciones. Dado esto, hay que fijar un plazo aproximado de finalización de las tareas en vistas al perjuicio que supone retornar el hilo de la acción que estaba en curso.

b) LEY DE PARETO

La "Ley de Pareto del 80/20" viene a decir que el 20% de los clientes justifica el 80% del volumen de ventas. El 20% de los componentes justifica el 80% del coste. El 20% del tiempo de trabajo contribuye al 80% de los resultados. Traducido al problema de la gestión del tiempo, viene a demostrar que una pequeña parte del tiempo de trabajo produce la mayor parte de los resultados de las tareas A; las B deberán ser delegadas y las C anuladas.



c) **REGLA DEL 90/90**

El primer 90% del trabajo requiere el 10% del tiempo y el último 10%, el 90% restante: El valor de una tarea no crece proporcionalmente al tiempo que se le dedica.

d) **LEY DE MURPHY**

"Téngase presente que si hay probabilidades de que algo pueda salir mal... quizás salga realmente mal". Esta aseveración busca inculcar en el directivo una actitud prevencionista que evite las pérdidas de tiempo debidas a la improvisación.



7.- EL ESTRÉS Y EL TIEMPO

La acumulación de ladrones de tiempo enunciados anteriormente así como la asunción de actividades no delegadas lleva al directivo al distrés o estrés negativo.

No existen pautas ni recetas mágicas para superarlo; sin embargo, sí podemos encauzarlo de forma positiva con una mejor organización de nuestro esfuerzo.

"El 'Whitbread Employee Assistance' ha cifrado en 270.000 ingleses los que faltan diariamente al trabajo por padecer estrés, con un coste de 1,4 billones de pesetas" (González López, 1995).

La sintomatología del estrés negativo incluye:

- Horario excesivo y trabajo en casa.
- Tensión nerviosa permanente.
- Dispersión.
- Falta total de calma y de tiempo.
- Descuidar lo importante y conceder más tiempo a las tareas menores.
- Adicción a esa forma de vida.

Siguiendo a González López (1995), dentro de los generadores principales de estrés se encuentra el tipo de trabajo (64%), la falta de comunicación (50%), la falta de personal (46%), la supervisión incompetente (32%), entre otros factores. Este mismo autor indica que el 40% de los directivos no tienen secuencias homogéneas de trabajo de duración mayor a 10 minutos (produciéndose en ese momento las interrupciones o dispersiones).

El tiempo ideal del directivo variará dependiendo de la empresa y del tipo de negocio de la misma; sin embargo podemos considerar como generales las siguientes pautas de actuación para reducir el estrés negativo:



- Utilizar a fondo las capacidades de cada uno.
- Orientarse en función de actitudes y atribuciones de las personas que nos rodean, intentando entre todos cubrir las lagunas que podamos poseer; es decir, debemos procurar que nuestros colaboradores nos complementen en lo que respecta a capacidades.
- Conceder poco tiempo a las decisiones que nos reporten un bajo beneficio.
- Antes de adentrarse en el estudio de un tema, analizar cuál puede ser nuestra contribución específica al mismo.
- Reservar tiempo para la formación e información del personal (esto que parece inútil a corto plazo, redundará en beneficio a largo plazo).
- Antes de cada nueva tarea debemos preguntarnos si se puede fundamentar en otros proyectos similares, si se puede delegar en partes o en su totalidad, si se puede simplificar, etc.



8.- APOYOS EN LA GESTIÓN DEL TIEMPO

La sensibilidad por el uso del tiempo en el trabajo directivo es ya un importante paso para mejorar la productividad en su uso. Si la empresa ha de planificar la utilización de sus recursos industriales, financieros y humanos... es obvio que también debe incluir a su recurso directivo en la planificación empresarial. Cada ejecutivo debe programar su actividad y medir los resultados que obtiene.

Una buena ayuda lo representa la elaboración semanal (o diaria, si se prefiere) de una lista de control sobre el cumplimiento de los objetivos personales usando elementos simples (tipo agenda normal o electrónica) en la que debe anotarse las informaciones precisas sobre las actividades desarrolladas diariamente, sus objetivos y resultados⁹:

LISTA DE CONTROL DE ACTIVIDADES DIARIAS

FECHA	HORA	ACTIVIDAD	DURACIÓN	OBSERVACIONES
		1) <u>Lo perseguido</u> 2) <u>Interrupciones</u>		<u>Lo conseguido</u>
		1) <u>Lo perseguido</u> 2) <u>Interrupciones</u>		<u>Lo conseguido</u>
		1) <u>Lo perseguido</u> 2) <u>Interrupciones</u>		<u>Lo conseguido</u>

Fig. 3

⁹ Diagrama adoptado de JOHNSON, R. La Dirección de Personal, Bilbao, Deusto, 1991, pág. 31.



El examen detallado de un período prolongado de trabajo conducirá a una reflexión sobre la gestión diaria del directivo de forma que se identifiquen las tareas que "a posteriori" se consideran innecesarias para los objetivos de su trabajo:

TAREAS INNECESARIAS	¿COMO LAS ELIMINAMOS?	¿AFECTA A OBJETIVOS BÁSICOS?	TIEMPO AHORRADO DIARIAMENTE	TIEMPO AHORRADO SEMANALMENTE
1. REUNIÓN "A"	DELEGANDO	NO . . .	--	2 horas
2.

Fig. 4

Un examen detallado (fig. 4) de la relevancia de las mismas y del tiempo que se ahorraría en su eliminación, constituiría una verdadera "reingeniería del proceso de trabajo directivo" como mecanismo para contribuir a la mejora de la eficiencia del recurso temporal.



9.- CONCLUSIONES

En este ensayo hemos dado cuenta de la relevancia del factor tiempo en la actividad directiva empresarial, su importante consideración actual como factor competitivo y también el papel central que ocupa en el éxito del trabajo diario tanto del empresario como de cualquier directivo que, con sus decisiones, busca contribuir a conseguir los mejores resultados para la empresa.

Resumimos algunas de las conclusiones más características aquí tratadas:

- El tiempo es un potencial estratégico en la empresa, tanto como "factor de costo" o como "factor cultural corporativo".
- El uso correcto del tiempo no implica trabajar más deprisa ni más horas (lo cual lleva a la angustia y a la sobrecarga)¹⁰.
- Hacer varias tareas a la vez no optimiza el resultado del trabajo.
- Todo directivo debe aprender a delegar y evitar hacer todo personalmente e inmediatamente (otra persona cuyo tiempo es menos valioso puede hacer probablemente las mismas cosas). La delegación, lógicamente, implica la formación para poder hacer frente a las funciones delegadas.
- El control del tiempo supone el control de las tareas y actividades en él contenidas, así como pensar en la relevancia de las mismas para la estrategia empresarial y no en el número o urgencia de las tareas a realizar.
- Debe intentarse seleccionar entre todas las tareas posibles, aquellas que nos llevan al resultado deseado; nadie tiene ni tendrá tiempo de hacerlo todo. El jerarquizar prioridades va a llevar a eliminar algunas, pero sólo así se llegará a la eficacia. Por tanto, debe aprenderse a decir no a lo no prioritario.

¹⁰ Tampoco se trata de dedicar menos tiempo a una actividad, sino de invertir en ella el necesario: Llegado un momento determinado, a un tiempo "t" dedicado a una tarea, no corresponde un aumento similar de valor de trabajo realizado.



- En la actividad diaria, debe incluirse un tiempo para pensar, para realizar lecturas e informes profesionales, para concentrarse y reunirse "consigo mismo", pues de lo contrario, esta tarea no se realizará nunca.
- La eficacia no implica trabajar más horas sino solucionar y cumplir objetivos en el margen de tiempo previsto.
- El teléfono es un excelente medio para una accesibilidad personal a costo muy reducido... pero su uso ha de ser moderado en el trabajo diario y hasta quizás bloqueado durante el transcurso de algunas reuniones de trabajo así como en ciertas visitas.
- Una pequeña parte del trabajo es, normalmente, la que obtiene los mejores resultados.
- Si consideramos que un día de trabajo de un directivo abarca tareas tales como éstas:
 - Análisis de situaciones.
 - Resolución de problemas.
 - Creación de documentos.
 - Lectura.
 - Reuniones.
 - Comunicaciones telefónicas.
 - Otro tipo de actividades consideradas como menos productivas (tiempos de espera, localización telefónica, trayecto de la oficina al lugar de la reunión, espera a que ésta comience, búsqueda de personas o de información).
 - etc.

Es preciso reducir los "tiempos muertos" entre tareas, planificar las reuniones con disciplina, delegar en otros empleados las tareas que consideremos deban formar parte de responsabilidades a otros niveles, etc.

Una cierta y permanente actitud crítica consigo mismo ayudará al directivo a programarse mejor y a no dejarse llevar por la rutina diaria (lo que posiblemente sea su mayor enemigo) en un mundo empresarial que demanda a sus gerentes continuos cambios en la forma de dirigir con éxito sus instituciones.



10.- BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA, J.M. (1988): *El tiempo y el éxito*. Esic, Madrid.
- BALDERSTON, J. (1989): *¿Cómo organizar y simplificar el trabajo administrativo?*. Deusto, Bilbao.
- BERNE, E. (1985): *Análisis Transaccional*. Paidós, Barcelona.
- BLANCO, A. y SENLLE, A. (1988): *Desarrollo de directivos y calidad total en la Organización*. Esic, Madrid.
- BLOCH, A. (1990): *La Ley de Murphy*. Ed. Temas de hoy, Madrid.
- CROFT, Ch. (1996): *Time Management*. Intal. Thomson Bus. Press, Londres.
- DEVELOPMENT SYSTEMS, S.A. (1996): *Encuesta a Directivos Europeos*. Madrid.
- ESCOLANO, A. (1992): "Tiempo y educación. Notas para una genealogía del almanaque escolar". *Revista de Educación*, Mayo-Agosto, p. 55-79.
- GONZÁLEZ LÓPEZ, L. (1995): "La organización del tiempo del directivo". *Capital Humano*, núm. 81, Septiembre, p. 60-63.



- HARGREAVES, A. (1992): "El Tiempo y el Espacio en el trabajo del profesor".
Revista de Educación. Mayo-Agosto, p. 31-53.
- HUMBLE, J. (1985): "Cómo mejorar resultados: Gestión eficaz del tiempo del directivo". *VI Jornadas Nacionales AFYDE*. Avila.
- JOHNSON, R. (1991): *La dirección de Personal*. Deusto, Bilbao.
- LATTMANN, C. y GARCÍA ECHEVARRIA, S. (1992): *Management de los Recursos Humanos en la Empresa*. Díaz de Santos, Madrid.
- MARTÍNEZ, M.A. (1996): *Casos Prácticos de Management Estratégico*. Díaz de Santos, Madrid.
- MENDOZA, C. (1992): "El tiempo del directivo". *Revista Fondo Empresarial*, nº 10, Octubre, p. 6-7.
- PUMPIN, C. (1982): *Dirección Estratégica de la Empresa*. Esic, Madrid.
- PUMPIN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1986): *Management Estratégico*. Esic, Madrid.
- STERN, R.C. (1996): "El Plan Diario y el aprovechamiento del tiempo". *Capital Humano*, nº 91, Julio-Agosto, p. 54-55.
- THOMSETT, C. (1990): *Las reuniones de trabajo*. Norma, Santafé de Bogotá.