AMADO SALGUEIRO

CÓMO SER EFICAZ Y ADMINISTRAR SU TIEMPO



DIAZ DE SANTOS

diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com

CÓMO SER EFICAZ
Y
ADMINISTRAR SU TIEMPO

diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com

AMADO SALGUEIRO

CÓMO SER EFICAZ
Y
ADMINISTRAR SU TIEMPO



diosestinta.blogspot.com

© Amado Salgueiro, 2003

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos, S. A.
Doña Juana I de Castilla, 22
28027 MADRID

www.diazdesantos.es/ediciones
ediciones@diazdesantos.es

ISBN: 84-7978-555-1
Depósito legal: M. 7.294-2003

Diseño de cubierta: Ángel Calvete
Fotocomposición e impresión: Fernández Ciudad, S. L.
Encuadernación: Rústica-Hilo, S. L.

Impreso en España

diosestinta.blogspot.com

Índice

INTRODUCCIÓN XI

1. ¿PARA QUÉ TRABAJAMOS? GENERALIDADES 1

¿Qué es el tiempo? 4
El tiempo es un recurso 5
Opiniones 7
La administración del tiempo total 8
Beneficios que pueden obtenerse 10
Áreas clave en la administración del tiempo 11

2. LA LEY DE PARKINSON. DIFERENCIACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO EN LOS EJECUTIVOS 13

La diferenciación del tiempo en los ejecutivos 14
Cómo utilizar el «Tiempo controlado» 16
Cómo utilizar el «Tiempo respuesta» 18
Cómo utilizar el «Tiempo regalado» 19
Cómo utilizar el «Tiempo óptimo» 19
Programación del trabajo diario 19
Ideas de Alan Lakein 21
Alec Mackenzie 22
Tipos de ejecutivos 24
¿Cree usted que no le falta tiempo? 25

diosestinta.blogspot.com

3. Áreas de resultados, indicadores y objetivos 27

Áreas de Resultados Clave (ARC) 27
Mediciones, indicadores de medida del rendimiento 29
Ejemplos 32
Una anécdota famosa 34
Los objetivos deben priorizarse 35
Cómo preparar el «plan de trabajo diario», el «voy a hacer». 36
¿Es usted puntual? 38
Algunos motivos de impuntualidad 38
Resumen de la puntualidad 41

4. Más sobre objetivos 43

¿De qué consta un objetivo operativo? 43
¿Cómo se establece un objetivo? 46
Puntos a discutir 47
Más ideas para el establecimiento de un objetivo 49
Tipos de objetivos 53
El arte de establecer objetivos 57
Resumen 58

5. Urgente e importante 61

Matriz de Eisenhower 62
Observaciones a la Matriz 64
Estilos de liderazgo 64
Estilo autocrático y estilo paternalista 66
Estilo participativo 67
Resultados 67
Poder y liderazgo 70
Organización 73
El control 74
Tipo de error humano 75
Tipo de acciones correctivas 76
Matriz de control 77
Cómo criticar eficazmente 78

diosestinta.blogspot.com

6. «LADRONES DE TIEMPO» 81

Visitas 81
Visitas internas 84
El teléfono 86
Técnica para decir «NO» 87
Reuniones 88
El ordenador 89
«Ladrones de tiempo internos» 90

7. LA DELEGACIÓN DE FUNCIONES 93

Beneficios de la delegación de funciones 94
¿Qué se puede delegar? 98
Comentarios 100
¿Qué hay que delegar? 100
¿A quién hay que delegar? 102
¿Qué es lo que no hay que delegar? 103
Requisitos para la delegación eficaz 103
Errores y problemas en la delegación 105
Resumen de la delegación correcta 106
¿Quién tiene el mono? 107
El estrés 111

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA 115

diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com

Introducción

Hay muchos libros que hablan sobre cómo gestionar eficazmente el tiempo. *Desde 1960 han sido muchas las personas que se han dedicado a estudiar los problemas existentes en los ejecutivos que tienen referencia al tiempo en ellos y cómo solucionarlos*. Pues todos ellos son parecidos. No hay muchas formas distintas para encontrar respuesta práctica a las muchas cuestiones que surgen en el trabajo diario de los dirigentes actuales y que se refieren a tiempo.

Partiendo de la base de que todas las empresas buscan obtener buenos resultados, la primera pregunta que surge es: ¿Qué se entiende por buenos resultados? Porque, como todos saben, existen opiniones diversas contestando a esta pregunta. Y hay muchas más: ¿Cuál es nuestra misión?, ¿tenemos alguna visión?, ¿cómo se redacta un objetivo?, ¿es importante esto último? Etc., etc.

El presente libro está basado en un seminario o taller de dos días que el autor de estas líneas dicta en Sudamérica y España a directivos y ejecutivos de importantes compañías desde 1986, titulado *Time Management,* debidamente actualizado.

En el Capítulo 1 se habla sobre generalidades sobre el tiempo, hablando de los beneficios que pueden obtenerse y de las áreas donde se suelen tomar medidas.

En el Capítulo 2 se diferencia el tiempo de trabajo de los ejecutivos, en general, programando, como ejemplo, un día cualquiera. Después, vienen unas ideas de Alan Lakein y Alec Mackenzie, dos estudiosos del tema, acabando con un test para conocerse a sí mismo.

diosestinta.blogspot.com

En el Capítulo 3 se habla de uno de los aspectos más importantes para administrar eficazmente el tiempo: las mediciones, hablándose, también, del necesario establecimiento de prioridades y acatando con un tema de suma vigencia: la puntualidad.

El Capítulo 4 trata de uno de los principios básicos para gestionar el tiempo. El establecimiento de objetivos. Se dan algunas nociones sobre cómo debe ser un objetivo y la diferenciación de éstos para evaluarlos posteriormente; y en el Capítulo 5 hablamos sobre las cosas urgentes e importantes, las cuales no se deben confundir. Después, se habla de los estilos de dirección, con algunos consejos para organizarse y para controlar que se van a cumplir los resultados esperados por nosotros.

En el Capítulo 6 se dan algunas sugerencias para defenderse de los «ladrones de tiempo», es decir, de las cosas, situaciones y personas que le hacen perder a uno el tiempo, y en el último Capítulo, hablamos sobre delegación y sobre el estrés.

diosestinta.blogspot.com

1

¿Para qué trabajamos? Generalidades

Cualquier ejecutivo, alto o bajo, empleado o no empleado, a tiempo completo o *full-time, trabaja para obtener unos resultados,* no para hacer tareas. «Cuando una compañía contrata a una persona es para que cumpla determinadas funciones, en definitiva, para obtener unos resultados desempeñando unas actividades, haciendo unas 'cosas'».

Un consultor y entrenador que yo conozco dice: «Si yo empezase a trabajar en una empresa, lo primero que le preguntaría a mi jefe, antes que el sueldo que yo iba a tener y antes también que quiénes son los accionistas, es que resultados espera la empresa de mí, porque en base a ellos se va a medir mi actuación y es lo primero que yo debo conocer.»

Se podría pensar que sería lógico que, según el cargo para el que uno hubiera sido contratado, se supiera claramente ya qué resultados tiene uno que obtener, porque conociendo éstos sería más fácil obtenerlos y además se puede determinar mejor las tareas que hay que llevar a cabo para obtener los resultados que se desean. Sería mejor, repito, pero no es así. Lo prueba el gran número de «descripciones de puestos», «manuales de puestos de trabajo», etc., existentes y la poca definición que hay de las áreas de responsabilidad.

¿Qué hacer ante ello? Preguntárselo a la persona que nos contrata y ratificarlo con nuestro superior inmediato. Haciendo esto último, sería mucho más fácil alcanzar los resultados que quiere la empresa y la evaluación que hagan de nosotros será más alta.

diosestinta.blogspot.com

Las actividades o tareas que tenemos que desempeñar deben estar de acuerdo con nuestros puntos fuertes y para ello es imprescindible conocerse a sí mismo. Peter Drucker ha dicho: «Conocerse a sí mismo es el punto de partida de toda eficacia».

Uno de los sistemas más utilizados para identificar fortalezas y debilidades es la popular *matriz F.A.D.O.,* también, denominado DAFO, FODA, DOFA, *SWOT* (en inglés), etc., y consiste en la Tabla 1.1.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

Tabla 1.1. Matriz F.A.D.O.

Y una forma de aplicar esta herramienta de trabajo para analizar la situación que nos interese es la siguiente Tabla 1.2.

FORTALEZAS (Actual)	OPORTUNIDADES (Futuro)	ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA: POTENCIAR FORTALEZAS	APROVECHAR OPORTUNIDADES
DEBILIDADES (Actual)	AMENAZAS (Futuro)	ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA: CORREGIR DEBILIDADES	AFRONTAR AMENAZAS

Tabla 1.2. Matriz F.A.D.O., en la práctica

diosestinta.blogspot.com

1. Primero individualmente y luego en grupo, se deben identificar cuáles son aquellas capacidades, conocimientos o habilidades de la empresa, de la persona, departamento o área de la cual queremos analizar su situación, en las cuales están por encima del promedio con respecto a su competencia, y escríbanse en el cuadro FORTALEZAS, en la pizarra, a la vista de todas las personas asistentes. Deben participar todas éstas y deberán escribirse, también, aquellos valores y aspectos que puedan representar un punto fuerte o ventaja para lo que se quiere analizar. Lógicamente, esta primera etapa se refiere a la situación actual, al día de hoy.
2. Después, debe pensarse qué oportunidades pueden surgir en el futuro (inmediato o posterior) provenientes de cada fortaleza, y escribirlas en el cuadro OPORTUNIDADES.

   Por supuesto que pueden encontrarse otras oportunidades que no provengan de alguna fortaleza escrita. En este caso, deben reflejarlas, también.
3. El tercer paso es decidir qué acciones estratégicas debemos llevar a cabo para potenciar y hacer más fuertes las fortalezas.
4. El cuarto y último paso es el de tomar la decisión entre todos los presentes sobre qué acciones estratégicas son aconsejadas para aprovechar las oportunidades que pueden surgir. Algunos dicen que éste es el paso más importante y seguramente Peter Drucker diría lo mismo, porque él siempre ha insistido en que debemos concentrarnos en las oportunidades que tenemos, en lo que hacemos mejor, antes que en los aspectos que debemos mejorar (nuestras debilidades).

Si queremos que las acciones estratégicas sean más eficaces y nos ayuden a medir el desempeño de las personas responsables, pueden ponerse en forma de objetivos operativos o de objetivos de desempeño, según viene explicado en el Capítulo 4.

Igualmente, debe procederse con las DEBILIDADES, de las cuales pueden surgir AMENAZAS, que deben generar unas acciones a seguir, tanto para corregir las debilidades como para afrontar las posibles amenazas.

Como vemos, la Matriz FADO es solamente una ayuda —pero muy importante, eso sí— para *conocerse a sí mismo* y para *analizar*

diosestinta.blogspot.com

cualquier situación o simplemente para identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles de cualquier área, o de la empresa en su conjunto.

¿QUÉ ES EL TIEMPO?

En 1983, en Francia, se realizó una encuesta denominada «Encuesta Centros de frustración». Querían saber qué es lo que más preocupaba y frustraba a los ciudadanos, si eran los asuntos económicos, sentimentales, familiares, políticos, laborales u otros. Pues bien, los resultados —sorprendentes para la mayoría— fueron los siguientes:

— El tiempo → 47% de los entrevistados
— El dinero → 27% de los entrevistados

Con lo cual se comprobó que lo que más frustraba y tensionaba a los franceses era la falta de tiempo para terminar las cosas, antes que los problemas financieros, sentimentales o políticos.

Y... ¿qué es el tiempo? Pues, probablemente, si se lo preguntásemos a varias personas, todas ellas contestarían algo distinto e incluso alguna diría, más o menos: «¡Ah!, pero, ¿el tiempo es algo?» Y sí que lo es, el tiempo —podríamos decir— es eso que transcurre entre el día en que un amigo debía devolvernos un dinero y el día en que efectivamente nos lo entrega. Alguien también ha dicho que «Es la forma que tiene la naturaleza para impedir que todo ocurra simultáneamente». Pero, en cualquier caso, si realmente queremos saber qué es el tiempo, pensemos, por un momento, en lo que sentimos cuando nos vamos de vacaciones a las Islas Fidji y vemos que vamos a perder el avión porque un embotellamiento de tráfico nos impide llegar a la hora debida al aeropuerto. ¿Verdad que nos invade una sensación extraña, de angustia y tensión? ¿No es cierto que se nos nubla la cabeza y nos descontrolamos, impidiéndonos todo ello pensar?

El tiempo es la vida y si se nos acaba nuestro tiempo, se nos acaba nuestra vida. Si administramos nuestro tiempo, estamos administrando nuestra vida.

Todo esto lo sabía el gran actor y productor de televisión fallecido de cáncer hace algunos años, Michael Landon, quien al haber

diosestinta.blogspot.com

sido preguntado por un periodista sobre lo que sentía ante lo que iba a ser su próxima muerte, respondió: «Ya sé que me queda poco tiempo de vida y estoy triste, pero estoy tranquilo porque he administrado bien mi vida y el tiempo que me queda voy a dedicárselo a los míos.»

EL TIEMPO ES UN RECURSO

El tiempo es un recurso con el que cuenta la dirección de las empresas. Los recursos vienen definidos por 6M + T, siendo «M» las iniciales en inglés de los recursos más comúnmente utilizados y «T» el tiempo.

RECURSOS = 6M + T
- *MAN* (personas)
- *MONEY* (dinero)
- *MATERIALS* (materiales)
- *MACHINES* (máquinas)
- *METHODS* (métodos)
- *MANAGEMENT* (dirección, administración)

De los cuales, *los más importantes,* con diferencia, *son las personas, el dinero y el tiempo,* el cual es escaso, insustituible, irremplazable, irreversible e incomparable (intente compararlo con otros recursos, por favor).

La productividad, que *relaciona los resultados alcanzados con los recursos consumidos,* se mide en varias formas, pero lo habitual es medir la producción por hora o día de trabajo, es decir, con el tiempo. Esto nos puede dar una idea de la importancia del recurso tiempo en el mundo empresarial actual.

El problema de que muchos directivos y ejecutivos lo desprecien e ignoren suele ser un problema de concepto y es debido a que, como el tiempo es gratis y no aparece en los «balances» ni en los «estados de pérdidas y ganancias», no se considera el tiempo como un recurso y de ahí vienen casi todos los problemas de su ignorancia hacia él.

Sin embargo, si nos fijamos, casi todo se mide con el tiempo. Observemos: el dinero se mide con el interés, y éste en función del

diosestinta.blogspot.com

tiempo; si nos prestan 10 millones ¿nos cuesta lo mismo si los devolvemos inmediatamente que si lo hacemos al cabo de ocho meses?, la energía eléctrica en kilowatios/hora; la mano de obra se mide en horas/hombre... La productividad suele medirse con el tiempo y eso sin contar con que todo lo que se puede alquilar se mide, también, con el tiempo, ya sea el trabajo de un empleado, un vehículo o una vivienda. Realmente, el tiempo puede considerarse como una medida universal aplicable a cualquier factor de producción... ¿Y qué es lo que hace un trabajador a cualquier nivel jerárquico que esté? *Cambiar su tiempo por dinero*... La empresa le paga una cantidad a cambio de un determinado número de horas de trabajo. Si el dinero es correcto e impecable, ¿no deberá ser también correcta la utilización de las determinadas horas de trabajo? De no ser así, el trabajador estaría engañando a su empresa.

Lo que ocurre es que el tiempo es un recurso muy atípico. Todos los demás recursos tienen un costo, mientras que el tiempo es gratis. Además, no se puede comprar ni vender y se invierte en forma constante, a diferencia de los otros recursos conocidos. Por otra parte, es el único que está perfectamente socializado: todos tenemos la misma cantidad, 168 horas a la semana, queramos o no queramos. Si además de eso, consideramos que el tiempo no aparece en los «balances» ni en los «estados de pérdidas y ganancias», ¿puede extrañarnos que cualquier ejecutivo, no muy preocupado por su propia eficiencia, lo ignore y desperdicie?

Resumiendo: el motivo básico por el que los *directivos y gerentes* no administran su tiempo y, por tanto, lo desperdician, es que *no lo consideran un recurso* y, por ello, no lo gestionan.

Es de hacer notar que, actualmente, el concepto de la *eficiencia* dentro del mundo del *management* y de la dirección de empresas *tiende a evaluarse en función de la disminución de recursos* en las operaciones de trabajo. Es decir, cualquier actividad, tarea o función, se considera realizada más eficientemente, cuando menos recursos se hayan consumido, menos horas/hombre, menos esfuerzos, menos materia prima, menos dinero, menos... tiempo. La tan criticada y sobreevaluada «Dirección por objetivos» contribuyó también a valorizar el recurso tiempo como un medio para aumentar la eficiencia, al plantear la necesidad de que los objetivos laborales sean «temporales» o, dicho de otro modo, que deban alcanzarse dentro de un plazo máximo y prefijado de tiempo, a partir del cual, cuanto

diosestinta.blogspot.com

más disminuya éste, más eficientemente se habrá realizado la operación de trabajo.

Esto lo decimos nosotros, pero ¿qué dicen los *gurús* y los especialistas máximos en administración?

OPINIONES

Louis Lundborg, creador de la tarjeta VISA y uno de los empresarios más influyentes de su época, dice en su libro *El arte de ser ejecutivo*: «En primer lugar, un ejecutivo tiene que aprender a organizarse. Si no acierta a distribuir su tiempo, no tendrá oportunidades de gestionar la empresa como es debido».

Peter Drucker, el padre del *management* moderno y el pensador sobre temas de empresa más popular, dijo en el transcurso de una conferencia pronunciada en Madrid, lo siguiente:

«Para ser eficaz, lo primero que tiene que hacer un dirigente es saber qué hacer con su tiempo, a qué dedicarlo. Cuando he estudiado a las personas eficaces, el tiempo tenía primacía sobre el trabajo.»

Y continuó después: «Un ejecutivo eficaz no empieza simplemente a trabajar, ni siquiera a planear su trabajo, sino a planear su tiempo». «Hay que esforzarse en suprimir la mayor cantidad de tiempo improductivo.»

Esto lo dijo Drucker hace veinte años, aproximadamente. ¿*Y qué significa el tiempo* en la actualidad? Pues, en los días de hoy, el tiempo es uno de los *factores críticos de éxito* en todo el mundo y es donde buscan su ventaja competitiva algunas de las principales empresas mundiales occidentales y japonesas. El «tiempo respuesta» (el tiempo en que se tarda en responder a satisfacción ante un pedido de un cliente) se intenta disminuir dramáticamente en multitud de compañías porque así lo quieren los consumidores. Porque lo que es importante para los clientes externos es importante para las empresas. Y el tiempo es importante para las personas...

Hay muchos ejemplos de ello:

— DOMINO'S PIZZA ofreció suministrar una pizza en 30 minutos, y si superaba ese tiempo, el cliente no la pagaba... (eso creo).
— FEDERAL EXPRESS garantizó la entrega en menos de 24 horas.

diosestinta.blogspot.com

— MOTO PHOTO Y FOX PHOTO revelan y copian en una hora.
— WELLS FARGO (Banco) les paga a sus clientes si tienen que permanecer en el teléfono más de cinco minutos.
— Etc.

Hay muchos casos que demuestran el interés de las personas en el mundo desarrollado por el tiempo y no nos olvidemos que las compañías actúan como sus consumidores desean (bueno, no todas).

LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO TOTAL

Esta era la situación hasta la publicación de un interesante libro titulado *Compitiendo contra el tiempo*, en el cual George Stalk, Jr. y Thomas Hout, dos vicepresidentes de The Boston Consulting Group, han expuesto detalladamente las conclusiones de sus investigaciones durante diez años en el mundo occidental y oriental.

Stalk y Hout analizaron las diferencias entre empresas norteamericanas, europeas y japonesas, en las que encontraron una correlación entre aquellas organizaciones que basaban su estrategia en el factor tiempo y resultados exitosos innegables. Concretamente, en cuanto al «tiempo respuesta», los resultados comparativos son espectaculares, como detallamos a continuación:

— La empresa ATLAS-DOOR, fabricante de puertas industriales, mediante un proceso de disminución del tiempo en todas las áreas involucradas, consiguió reducir su «tiempo respuesta» en un 66% con respecto a su competencia. Pues bien, como resultado de ello, su crecimiento con respecto a ésta es tres veces más rápido y su rentabilidad el doble de las compañías del sector.
— THOMASVILLE, fabricante y comercializadora de muebles, aprovechó la lentitud e informalidad de sus empresas competidoras en el suministro de pedidos para, merced a una reducción del «tiempo respuesta» de un 70%, acelerar su crecimiento en cuatro veces y aumentar su rentabilidad en dos veces, también, con respecto a su competencia.
— CITICORP se ha convertido en líder absoluto en EEUU en créditos hipotecarios, al conseguir completar los préstamos en

diosestinta.blogspot.com

quince días, en lugar de los treinta o sesenta del resto de la banca. Su liderazgo le llegó apoyado en un asombroso crecimiento 33 veces mayor que sus competidores.

Estos son algunos ejemplos apoyados en cifras medibles, que permitieron a los expertos de The Boston Consulting Group decir lo siguiente:

«Las empresas que ofrecen una respuesta 3-4 veces más rápida que sus competidores, generalmente crecen tres veces más rápido que ellos y son dos veces más rentables que ellos.»

Realmente, los datos aportados por Stalk y Hout, en su famoso libro, ofrecieron una respuesta al problema de los estudiosos del *Management* que buscaban medir en términos de rentabilidad la mejora global para la organización. Algunas personas criticaron el tema que nos ocupa o le dieron poca importancia, pues dijeron que era algo superficial y frívolo, y poco importante el procurar que los directivos tengan una mesa mejor organizada o que estén más relajados.

Por esto último, los empresarios, directivos y especialistas en el tema necesitaban poder ayudarse en cifras o ratios para establecerse objetivos o simplemente para poder exigir compromisos o esfuerzos suplementarios a su gente y realmente no se encontraba la forma de cuantificar en términos de resultados globales estos beneficios obtenidos al disminuir el tiempo, hasta que apareció el libro citado con la información reflejada.

Por supuesto que para disminuir el «tiempo respuesta» es preciso reducir, también, el tiempo en todos los procesos de la organización. Es lo que se llama «Administración del tiempo total».

En el minucioso análisis realizado en aquellas empresas que ponen su énfasis en el factor tiempo, como FORD, DEERE, WALL-MART, MILLIKEN, etc., y ¡cómo no! las inevitables japonesas MATSUSHITA, TOYOTA, HITACHI y muchas más, se encontró que, además de un incremento de productividad, se conseguía mejor calidad, menor existencia en almacenes y tiempos medios de acabados más rápidos.

Uno de los puntos básicos que proponen Stalk y Hout es el del necesario cambio en cuanto al patrón del éxito empresarial. Si éste siempre ha sido el conseguir costos más bajos, la propuesta ahora es «lograr los costos más bajos en el menor lapso de tiempo».

diosestinta.blogspot.com

BENEFICIOS QUE PUEDEN OBTENERSE

Partiendo de la base que siguiendo algunas de las sugerencias de este libro vamos a encontrar mayor rendimiento en nosotros mismos y en nuestra gente, vamos a centrarnos ahora en los beneficios que podemos obtener administrando nuestro tiempo.

Se pueden conseguir algunos de ellos, pero hay que aclarar, antes de nada, que *no hay «fórmulas magistrales»,* ni *«botones mágicos»* y *tampoco existen «gráficos salvadores».*

Recuerdo que tras un Seminario al cual le titulaba «Time management», en Sudamérica, me encontré casualmente a un participante, y al saludarle cordialmente éste me manifestó: «¿Sabes que me gustó tu seminario? Me vino muy bien». Al oír estas palabras yo me sentí halagado y le pregunté: «¿Cuál de las técnicas o propuestas estás aplicando?». Y ante mi sorpresa, respondió todo sonriente: «Ninguna». Y observando mi expresión de extrañeza, como si me estuvieran «tomando el pelo», continuó: «Lo que ocurre es que yo antes no sabía ni que tuviera que administrar el tiempo, ni conocía los problemas que tenía. Ahora ya lo sé, y cuando lo necesite, también sé lo que debo hacer.»

Este es el punto. No se puede apretar un botón o aplicar una fórmula y gestionar bien el tiempo. Es cuestión más de mentalidad que de técnica y sólo únicamente depende de uno mismo. Todo tiene que empezar por una clara consciencia de lo que representa el tiempo dentro de la actividad profesional y personal y de cómo está directamente relacionado con la eficiencia, con los resultados deseados y con la tranquilidad laboral. Se puede decir que *Administrar el tiempo es pasar de la tensión a la serenidad pero con mayor eficiencia*.

En cualquier curso o seminario para desarrollar alguna habilidad, ya sea de control mental, de memoria eficaz, de lectura rápida o de comunicación efectiva, lo primero que le dicen a uno es que debe intentarlo con todo su entusiasmo y todo su esfuerzo. Si no pone el máximo tesón y se aprende practicando, nada se conseguirá.

Para administrar el tiempo ocurre algo igual. Un inconveniente que yo he notado es cuando la cabeza de la empresa, la dirección, desprecia el tiempo y no lo administra. No resulta fácil, entonces, que un ejecutivo intente ser más productivo, administrando su tiempo.

diosestinta.blogspot.com

Se debe crear antes una «cultura» de optimizar el tiempo. Se debe concienciar a la gente de que tiempo es un recurso y de que, por tanto, hay que economizarlo al máximo.

Los beneficios que se pueden obtener son:

Para usted:

— Disponer de más tiempo.
— Organizar mejor su trabajo.
— Trabajar más relajado.
— Ser más productivo.

Para su empresa:

— Mejorar el ambiente de trabajo.
— Mejorar las comunicaciones.
— Planificar mejor.
— Ser más productivos.

Como vemos, son importantes los beneficios que pueden obtenerse gestionando bien el tiempo, pero hay que recordar que... ¡sólo dependen de usted! De sus conocimientos, actitud y autodisciplina.

ÁREAS CLAVE EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Si queremos gestionar positivamente nuestro tiempo, debemos pensar que *unas veces trabajamos solos* y *otras veces acompañados*. Por tanto, los problemas del tiempo que podamos tener se referirán unas veces cuando trabajemos solos y otras veces cuando trabajemos acompañados.

A) PERSONAS QUE TRABAJAN SOLAS:

1. Planificación y control.
2. Organización del trabajo.
3. Estilo de administración.

diosestinta.blogspot.com

B) PERSONAS QUE TRABAJAN ACOMPAÑADAS:

4. Delegación.
5. «Ladrones de tiempo».
6. Reuniones.

Éstas son las seis áreas en las que se puede trabajar para administrar mejor el tiempo. Hay personas que no planifican o lo hacen poco o deficientemente, otras que no delegan y otras que son perfeccionistas y pierden mucho tiempo por ello. En algunas, ocurre que no se defienden de los «ladrones de tiempo» y en otras que trabajan muy desordenadamente. Según que el problema sea uno u otro, el tratamiento deberá ser distinto.

En Francia y España parece que lo que suele ocurrir es que se delega poco, típico de los directivos autocráticos, mientras que en América los consultores ponen más énfasis en el estilo de administración o de planificación.

En cualquier caso, lo primero es saber a ciencia cierta que se necesita administrar el tiempo, que se quiere optimizar el tiempo, porque si no... nada se va a conseguir. Si no existe un proceso de mentalización previa durante el cual se decida dónde se va a trabajar, no se obtendrá algún resultado positivo.

Vamos a ver estas áreas más despacio...

diosestinta.blogspot.com

2

La Ley de Parkinson. Diferenciación del tiempo de trabajo en los ejecutivos

Cuando, en 1955, el profesor Northcote Parkinson formuló su famosa «Ley de Parkinson», probablemente no preveía la trascendencia posterior de la misma. El escueto enunciado con su explicación de «El trabajo se amplía hasta ocupar todo el tiempo disponible», ya en su época tuvo un éxito espectacular, hasta el punto de que las numerosas cartas que recibió de diversos países, un gran número de ellas le decían más o menos así:

«¿Cómo se ha enterado de la existencia de nuestra organización?»

Con lo cual, al darse por aludidos, demostraban que el profesor Parkinson había «dado en el clavo», como decimos en España.

Y es que, con su gran dosis de humor, ingenio e ironía, demostró, o mejor dicho, puso sobre el tapete un hecho incuestionable pero que nadie había sacado a la luz, todavía, y es la *poca relación que tiene la cantidad de tiempo trabajado con el rendimiento o resultados producidos*. O sea, que el trabajo se hincha como un globo hasta ocupar todo el tiempo disponible del ejecutivo, por lo que el trabajar «mucho» no significa trabajar «bien» o eficazmente. Por ejemplo, si a un empleado se le pide que haga un informe, lo fotocopie, lo pase a la firma del Director Adjunto y lo lleve a Asesoría jurídica, tarda una hora o bien cuatro horas, si éste fuera su tiempo disponible para acabar su jornada.

diosestinta.blogspot.com

Entonces, llegamos claramente al *concepto* de *«buen uso del tiempo»* y *«mal uso del tiempo»*. Obviamente, el primero será cuando el trabajo o tarea se haga en el mínimo espacio de tiempo y el segundo en los restantes casos, los cuales suelen coincidir con una sensación de insatisfacción por parte del ejecutivo.

LA DIFERENCIACIÓN DEL TIEMPO EN LOS EJECUTIVOS

El tiempo de trabajo de un ejecutivo o directivo de tipo medio que no tenga una especialización concreta, puede diferenciarse de la siguiente forma:

A) TIEMPO CONTROLADO: Es el tiempo que el gerente controla realmente, es decir, aquellas horas en que puede trabajar y concentrarse sin que le molesten o distraigan sus compañeros, subordinados, clientes, etc., o, dicho de otra forma, sin que le «roben el tiempo».
B) TIEMPO RESPUESTA: Al contrario, es aquel en el cual el gerente está «reaccionando ante los acontecimientos», solucionando problemas, atendiendo visitas, contestando llamadas telefónicas, etc., y que, por tanto, no está bajo su control.
C) TIEMPO REGALADO: Es el conjunto de aquellos espacios de tiempo entre una y otra actividad, por ejemplo, esperas en los aeropuertos, antesalas de visitas, etc.

En la práctica, si nos fijamos, la mayor parte del tiempo de los directivos se reparte entre estos tres espacios bien distintos, pero, también, si nos atenemos a la «calidad» del uso del tiempo, podemos separarlo así:

1. TIEMPO ÓPTIMO: *Son aquellas horas* (o minutos) *del día en que el ejecutivo tiene la «cabeza más fresca»,* mayor capacidad de concentración y reflexión y más deseos de trabajar. Hay personas para las cuales su «tiempo óptimo» son las primeras horas del día, y para otras las últimas de la noche, pero podría decirse que casi todos los gerentes tienen estos espacios de tiempo en las cuales miden más (o deberían, al menos) y se concentran mejor.

diosestinta.blogspot.com

2. TIEMPO NORMAL: Lo constituye todo el resto de la jornada normal de trabajo, aparte del tiempo óptimo.

También se puede hacer otra diferenciación entre las personas según su forma de trabajar, o de manejar su actividad laboral. De esta forma, se distingue así:

— **Personas sucesivas:** *Son aquellas que suelen concentrarse sucesivamente en cada asunto que tengan que despachar*. Es decir, se concentran primero en un asunto íntegramente, luego en otro, etc., etc. Las ventajas de esta forma de trabajar son sensibles. Peter Drucker dijo que todas las grandes obras de la vida han sido hechas por monomaníacos, o sea, por personas que no iniciaban un trabajo hasta que no hubieran terminado el anterior. Puede decirse que las personas con estas características rinden más en su «tiempo controlado», durante el cual hay que trabajar con la máxima concentración. Sin embargo, hay una alternativa a este tipo de ejecutivo, que es la siguiente:

— **Personas simultáneas:** *Son todas aquellas que tienen capacidad para «desdoblarse» y atender varios asuntos a la vez*. ¿Quién no ha visto, por ejemplo, en alguna película (norteamericana, generalmente) al protagonista sentado en su mesa de despacho, con un teléfono en la mano izquierda, escribiendo con la mano derecha y haciendo señas con la mirada a su secretaria al respecto de una visita que está en la antesala? Éste es un caso típico de «persona simultánea», la cual requiere una especial habilidad mental para manejar más de un asunto al mismo tiempo, y suele darse con personas con predominio de su hemisferio derecho mental o «mente creativa».

Obviamente, esta capacidad ejecutiva produce el máximo rendimiento y productividad durante el denominado «tiempo respuesta», en el cual hay que tener esta capacidad de «desdoblamiento» o, como alguien ha dicho, «quitarse una gorra y ponerse otra».

¿Cuál será el gerente más eficaz? ¿El gerente sucesivo o simultáneo? Pues, indudablemente, el ejecutivo más eficaz será el que actúe «simultáneamente» durante su «tiempo respuesta» cuando tenga que

diosestinta.blogspot.com

«apagar incendios», solucionar problemas, etc., y que, al contrario, en sus momentos de concentración funcione «sucesivamente». El problema es que, en muchos casos, si nos atenemos a un gerente medio no especializado, el tiempo controlado está muy fraccionado, y es muy difícil concentrarse eficientemente en espacios de tiempo muy cortos. Jean Louis Servan Schreiber en su libro de éxito *Cómo dominar el tiempo* dice que el promedio de tiempo de éstos es de siete u ocho minutos y recalca la dificultad que entraña esta situación, sobre todo en asuntos a largo plazo.

Por otra parte, la AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION señala que la «diferencia entre un gerente competente y uno incompetente está en los resultados obtenidos durante el tiempo controlado», aunque esto es discutible, pues si bien es cierto que en este tiempo fluye más la creatividad que le va a ayudar al gerente a innovar y a crecer en su organización, también es verdad que éste necesita cierta horas «libres» para los demás, durante las cuales pueda motivar, evaluar, comunicar, solucionar, formar, dirigir y controlar en beneficio de su organización. En cualquier caso parece ser que el «tiempo controlado» de los gerentes —que según Peter Drucker no es superior al 25% de su tiempo total— es insuficiente, y por ello deben aumentarse, siendo éste uno de los problemas de organización individual de los ejecutivos actuales.

Tras este breve planteamiento del tiempo de los directivos, vamos a ver ahora sugerencias en busca de una mayor eficiencia en el manejo de este importante recurso:

CÓMO UTILIZAR EL «TIEMPO CONTROLADO»

Ya hemos dicho que durante este tiempo *es necesario ser «sucesivo»,* es decir, concentrarse individualmente en cada asunto, por lo que deben seleccionarse para estos espacios de tiempo asuntos que requieran concentración y no rutinarios, lo cual supondría «matar mosquitos con escopeta».

El «tiempo controlado» debe coincidir con el «tiempo óptimo» para ser éste más rentable, y es muy conveniente contar con la ayuda de la secretaria para evitar discontinuidades e interrupciones.

diosestinta.blogspot.com

También puede recurrirse a lo siguiente:

FILTROS: Es lo más utilizado generalmente y consiste en ponerle «filtros» a las vistas, comunicaciones e informaciones que le llegan al gerente. Suelen hacerlo la secretaria o el más cercano colaborador y el filtro más clásico es la repetida frase ante el visitante: «Está reunido», o también «¿Tiene usted cita?»

Comenta Ross Webber, en *La administración del tiempo*, como ejemplo profesionalizado o completo de filtro, que en 1939, Franklin D. Roossevelt creó la Oficina Ejecutiva Presidencial, la cual decidía no sólo cuáles asuntos le llegaban al presidente, sino quién se los presentaba, cómo se los presentaban y cuándo se los presentaban. En cualquier caso, hay que tener cuidado con la utilización de filtros, pues tienen sus riesgos. Señalaba Webber que cuando el vicepresidente de EEUU, Humphrey, dejó su cargo, manifestó que jamás tuvo consciencia del ambiente negativo en su país hacia la guerra de Vietnam, debido al gran filtro que se le hacía a toda su información entrante.

Éste es un posible riesgo. Otro puede ser el resentimiento de la persona o personas «filtradas», si se ha hecho inadecuadamente. Imaginemos cómo se sentiría un importante cliente de una firma, si al intentar visitar al gerente de ésta, le dijera su secretaria: «Está ausente» y posteriormente viera el coche del «importante gerente» aparcado en la puerta de la oficina. Es necesario, por tanto, un suficiente conocimiento y preparación por parte de la secretaria para eliminar estos habituales riesgos.

AISLAMIENTO: Consiste en un verdadero aislamiento por parte del ejecutivo respecto a su lugar habitual de trabajo, y la situación más frecuente es cuando el gerente se lleva «los papeles» a su casa o lugar privado, con el fin de poder trabajar concentrado sin que le molesten. Suelen hacerlo aquellos que practican la política de «puertas abiertas», de la que más tarde hablaremos, y la forma habitual es permanecer aislado, «salvo que haya algo urgente». Pero... ¿quién decide lo que es urgente?, ¿y si se equivoca y no estima urgente algo que sí es prioritario para el gerente aislado? Este es el posible problema de esta forma de actuar, el cual puede reducirse, como en el caso anterior, rodeándose de colaboradores (secretarias, etc.) competentes.

diosestinta.blogspot.com

CÓMO UTILIZAR EL «TIEMPO RESPUESTA»

Si entendemos por «tiempo respuesta» aquel en que *se reacciona ante los acontecimientos,* por ejemplo: visitas, consultas, emergencias, llamadas telefónicas, reuniones, decisiones imprevistas, problemas, etc., está claro que actuará más eficazmente el gerente «simultáneo», capaz de atender más de un asunto a la vez, lo cual no es realmente fácil para el ejecutivo promedio. Vamos a comentar algunas propuestas y técnicas para utilizar eficazmente el «tiempo respuesta»:

1. *Controlarse anímicamente:* Quizás, la dificultad para desdoblarse e improvisar ante asuntos diversos sea, en parte, de tipo anímico. Es difícil no perder la paciencia ante emergencias en las cuales hay que tomar una decisión rápida, cuando se tiene la mente en otro asunto de índole distinta. Es necesario, por tanto, intentar conservar la estabilidad emocional y, sobre todo, evitar las reacciones exageradas, lo cual sería negativo de cara a los colaboradores y a la calidad de las decisiones.
2. *Defenderse de los «ladrones del tiempo»:* Uno de los principales especialistas en la Administración del Tiempo, Alec Mackenzie, solicitó a un gran número de ejecutivos de especialidades diversas y distintos países que le hicieran una lista de todas aquellas personas y situaciones que les robaban el tiempo, es decir, de sus «ladrones de tiempo», y los resultados fueron casi idénticos en todos ellos:

   — Llamadas telefónicas imprevistas o excesivamente largas.
   — Consultas no preparadas previamente por los subordinados.
   — Abuso de la política de «puertas abiertas».
   — Visitas de clientes y proveedores.
   — Visitas internas.
   — Falta de puntualidad.
   — Reuniones demasiado largas, etc.

diosestinta.blogspot.com

CÓMO UTILIZAR EL «TIEMPO REGALADO»

Curiosamente, el «tiempo regalado», *esos minutos* —en ocasiones largos— *de esperas o de antesalas* son momentos muy propicios para pensar, pues se ha salido temporalmente de la rutina laboral y se tiene la mente limpia, preparada para actuar. Por ello, suele aprovecharse para meditar en posibles ideas nuevas, actividades del día siguiente, etc.

Sugerencias:

A) Tener siempre material de trabajo a mano, por ejemplo, el programa del día o días siguientes, proyectos e ideas, nuevos documentos que firmar y revisar, etc.
B) Controlar la impaciencia por la teórica pérdida de tiempo.
C) Llevar siempre agenda o papel para anotaciones.

CÓMO UTILIZAR EL «TIEMPO ÓPTIMO»

Como ya hemos dicho, el «tiempo óptimo» es aquel tiempo de la jornada del ejecutivo en que éste tiene *más capacidad de concentración,* la mente más lúcida *y más deseos de trabajar*. La forma de aprovechar eficazmente este espacio de tiempo consiste en:

A) Hacerlo coincidir con el «tiempo controlado».
B) Dedicarle las actividades que requieran mayor concentración y creatividad: ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE.
C) Nunca efectuar trabajos rutinarios
D) Aislarse, cuando proceda.

PROGRAMACIÓN DEL TRABAJO DIARIO

Imaginemos un ejecutivo medio sin especialización, que quiere programar su trabajo, según las diferencias que hemos visto. Supongamos que su «tiempo óptimo» es a primeras horas de la mañana (Tabla 2.1). Como tiene que coincidir con su «tiempo controlado», ponemos de 8 a.m. a 10 a.m., tanto un tiempo como otro, y programamos para él una «ARC», planificación y otra que requiere mucha

diosestinta.blogspot.com

Hora	Tiempo controlado	Tiempo respuesta	Tiempo óptimo	Programa de trabajo
8				Planificación
9				Trabajo individual
10				Teléfono
11				Proveedores/Visitas
12				Salidas a la calle
1				ALMUERZO
2				Trabajo individual
3				Reuniones
4				?
5				Informes
6				?

Día: jueves
Fecha: 4-2-1993

Tabla 2.1. Programación del trabajo diario

diosestinta.blogspot.com

concentración y que denominamos «Trabajo individual», que desconocemos cuál puede ser. Su «tiempo óptimo», en menos grado, también es a primeras horas de la tarde (¡como no hay gerentes, no hay interrupciones!), luego, también, ponemos «Trabajo individual» (que tampoco sabemos cuál va a ser) de 2 p.m. a 3 p.m. Obviamente, el «tiempo controlado» lo programaremos a la misma hora.

Las llamadas telefónicas, las planificamos de 10 a.m. a 11 a.m. y las visitas de proveedores, visitas internas, consultas, etc., de 11 a.m. a 12 a.m.

Las visitas externas suyas (salidas a la calle), de 12 a.m. a 1 p.m.

De 1 p.m. a 2 p.m., almorzamos. De 3 p.m. a 4 p.m., lo dedicamos a mantener reuniones con la gente. De 4 p.m. a 5 p.m. no lo programamos, dejándolo para lo que el ejecutivo quiera.

Y, por último, de 5 p.m. a 6 p.m. hacemos informes, etc., dejando de 5 p.m. en adelante sin planificar...

Así hemos programado el trabajo de un día cualquiera, de un día «estándar», de una forma racional. Lo importante es tener cierta flexibilidad y nunca usar la programación como una «camiseta de fuerza». Los tiempos reales no coincidirán, pero ya se irán ajustando, día a día, poco a poco.

IDEAS DE ALAN LAKEIN

Alan Lakein fue el primero que estudió los problemas del tiempo en los ejecutivos y visitó numerosas empresas en Estados Unidos, tanto públicas como privadas, escribiendo un libro que fue un *best-seller* en el país del Norte y convirtiéndose en un *gurú* en el tema. Sus principales ideas fueron las siguientes:

1. Haga una lista de sus objetivos. Establezca prioridades (A, B, C).
2. Haga una lista diaria de «Voy a hacer».
3. Comience por las «A», no por las «C».
4. Pregúntese: «¿Cuál es el mejor uso de mi tiempo ahora mismo?»
5. Maneje cada hoja de papel solo una vez.
6. ¡Hágalo ya!

diosestinta.blogspot.com

En capítulos sucesivos los explicaremos y comentaremos.

Como vemos, las tres primeras ideas se refieren a la forma de planificar y las otras tres al estilo y forma de trabajar. No habla de los «ladrones de tiempo» ni da un consejo sobre la forma de delegar, seguramente porque le da mucha importancia —¡y la tiene!— a la planificación y al establecimiento de prioridades.

ALEC MACKENZIE

En la Harvard Business Review se publicó en los años ochenta un artículo que causó cierto impacto entre los administradores de la época, básicamente por el contenido del mismo. Se había realizado una encuesta entre 1.300 gerentes y los resultados indicaron que solamente el 47% del promedio de su tiempo lo dedicaban, éstos, a actividades realmente gerenciales, como planificar, dirigir, evaluar, tomar decisiones, etc. El resto del tiempo lo dedicaban a actividades rutinarias y tranquilas, necesarias quizás, pero poco comprometedoras. El motivo —según el articulista— era la ansiedad que les provocaba a los gerentes tanto la presión de los superiores, como los resultados necesarios que debían conseguir de los subordinados y las nuevas e inevitables actividades creativas.

Ante este problemático panorama, una de las soluciones propuestas era el establecimiento de objetivos —a corto plazo— unido a una eficaz administración del tiempo laboral. Y seguimos ya en este actualísimo tema: la utilización del tiempo en la gerencia. ¿Es, realmente, necesario administrar el tiempo? ¿Debemos considerarlo, como dicen los especialistas, un recurso con el que cuentan los dirigentes? ¿Por qué se habla tan poco de la productividad de los gerentes y directivos? ¿Qué hay que hacer para administrar correctamente el tiempo? ¿Cuáles son las principales causas de pérdida de tiempo de los gerentes?

Como podemos observar, son muchas las preguntas que podemos plantearnos y que no están muy claras para la mayoría de los ejecutivos, no sólo en nuestro medio, sino en cualquier otro país más industrializado.

En este caso, sin adentrarnos en otras cuestiones, vamos a analizar una que nos compete directamente, sobre todo, en este libro: ¿Cuáles son los principales problemas, respecto al tiempo, de los gerentes y ejecutivos?

diosestinta.blogspot.com

Otra de las personas que estudió a fondo los problemas respecto al tiempo de los ejecutivos es Alec Mackenzie. Autor de varios libros de éxito, estudió los problemas referentes al tiempo en los profesionales de todo el mundo, en Estados Unidos, en Asia, en Canadá, en América Latina, Europa, etc., y llegó a una conclusión sorprendente: los problemas eran los mismos para todos. Tenía los mismos problemas un deportista de Canadá que un obrero suizo, un sacerdote argentino que un gerente australiano, un médico de Estados Unidos que un oficinista italiano.

Y los problemas los jerarquizó como se indica en la Tabla 2.2.

Orden	Problema	EE.UU.	Canadá	A. Latina	Europa
1.º	El teléfono	2.º	1.º	1.º	1.º
2.º	Las crisis	1.º	2.º	7.º	4.º
3.º	Objetivos confusos	3.º	4.º	3.º	6.º
4.º	Dispersión (muchas cosas)	4.º	3.º	6.º	3.º
5.º	Visitas (largas e inoportunas)	5.º	5.º	2.º	5.º
6.º	Poca delegación	6.º	6.º	4.º	2.º
7.º	Reuniones ineficaces	10.º	8.º	5.º	7.º
8.º	Desorganización	7.º	7.º	8.º	8.º
9.º	Incapacidad de decir «NO»	9.º	9.º	9.º	9.º
10º	Falta de autodisciplina	8.º	10.º	10.º	10.º

Tabla 2.2. Los 10 principales problemas de los profesionales en el mundo (Alec Mackenzie)

La columna de la izquierda refleja el orden de importancia de una forma global y las cuatro columnas de la derecha significan el orden de cada problema en cada área indicada.

diosestinta.blogspot.com

TIPOS DE EJECUTIVOS

En el mundo de la empresa, existen dos tipos de ejecutivos, ejemplarizándolos en sus extremos, para que se vea mejor cómo es cada uno. Unos son los ejecutivos tipo A, que están orientados a la acción. Suelen estar tensos y estresados y sólo se ocupan de cosas importantes, preocupándose por la cantidad de cosas realizadas. Son malos oyentes y comunicadores. En su extremo opuesto, están los ejecutivos tipo B, que suelen ser tranquilos y relajados. Son mucho menos propensos a enfermedades cardíacas que los ejecutivos tipo A y están poco motivados hacia el logro. Suelen ser regordetes y no les gustan los compromisos, pero hacen las cosas con más calidad y mejor hechas que los del tipo A. Son directores y jefes débiles y son más impuntuales que éstos, utilizando peor el tiempo.

Podríamos decir:

«Tipo A»
- Orientados a la acción.
- Tensos y estresados.
- Sólo manejan «Alta prioridad» (Cosas importantes).
- Se preocupan por la cantidad.
- Suelen ser malos comunicadores.
- Son propensos a enfermedades cardíacas.

MEJOR USO DEL TIEMPO: PUNTUALES.

«Tipo B»
- Tranquilos y relajados.
- Poco motivados a la acción.
- Poco motivados hacia el logro y el éxito.
- Malos planificadores.
- Se preocupan por la calidad.
- No les gustan los compromisos.
- Jefes y directores débiles.
- Mucho menos propensos a enfermedades cardíacas.

MAL USO DEL TIEMPO: IMPUNTUALES.

Si hubiera que definir las diferencias básicas entre los «ejecutivos A» y los «ejecutivos B», se podría decir que los primeros suelen estar estresados, mientras que los «tipo B», son más reposados y tranquilos, pero cuando hacen algo, lo hacen bien. Únicamente, hacen cosas importantes. Son de los que dicen: «Con calma, sin prisas...»

diosestinta.blogspot.com

¿Dónde está usted, amigo lector? Por supuesto, cada vez quedan menos «ejecutivos tipo A» y «ejecutivos tipo B», en su estado puro, encontrándose la mayoría en el abanico de posibilidades entre el «tipo A» y el «tipo B».

Vamos a hacer un pequeño test (con la fiabilidad que tienen todos los tests):

1. Usted, *¿cómo representaría el tiempo,* como un jinete a galope o como el mar, silencioso, sereno y calmado?

   Si representa el tiempo como jinete a galope, es probable que usted sea un ejecutivo tipo A o que se encuentre más próximo a los ejecutivos tipo A que a los tipo B, pero, si usted ha escrito el mar, silencioso, sereno y calmado, es posible que se encuentre cerca de los tipo B o que sea un ejecutivo tipo B.
2. *Piense usted en el tiempo...* Ahora coja un lápiz y dibuje lo que le venga a la mente para representar el tiempo, una línea recta o una circunferencia. Si ha dibujado usted una línea recta, es casi seguro que tiene usted «la concepción longitudinal del tiempo», la que tienen los que saben que el tiempo que ha pasado ya no volverá y por lo tanto hay que administrarlo en forma eficaz. Si lo que ha dibujado usted es una circunferencia, quizás tiene «la concepción circular del tiempo», que quiere decir que la hora que ha pasado, ya volverá, al día siguiente y al otro, y al otro, etc. Es obvio que son más puntuales y administran mejor su tiempo los primeros, es decir, los que dibujan una línea recta.

¿CREE USTED QUE NO LE FALTA TIEMPO?

Si un lector piensa que no le falta tiempo, aquí van una serie de cosas para las cuales debemos tener tiempo, pues debemos dedicarnos a ellas si queremos llevar una vida plena y estar relajados y tranquilos. Fijémonos que entre estas actividades no se encuentra la que nos consume la tercera parte, aproximadamente, de nuestro tiempo: trabajar.

diosestinta.blogspot.com

SU CUERPO	¿Tiene usted tiempo para hacer gimnasia, ejercicio, pasear, etc.?
EL OCIO	Todos necesitamos un período de tiempo para el ocio, hasta tal punto que se está creando una cierta «cultura» alrededor de él. La «cultura del ocio».
EL PLACER	Igual diríamos respecto al tiempo que necesitamos para hacer aquello que nos gusta.
EL CONSUMO	¿Vamos de compras habitualmente? ¿Tenemos tiempo para ello?
VIAJAR	¿Viajamos lo suficiente?
DESCANSAR	¿Descansamos lo necesario?
EL AMOR	¿Tenemos tiempo para mostrar nuestro amor a la gente que queremos?
LOS DEMÁS	¿Disponemos de tiempo para dedicárselo a las personas que nos rodean, familiares, amigos, compañeros de trabajo, etc.?
LA FAMILIA	¿Dedicamos suficiente tiempo a nuestra familia?
LEER	¿Cuándo hemos leído el último libro? ¿De qué trataba? ¿Leemos lo suficiente?
APRENDER	¿Aprendemos lo necesario sobre nuestra actividad habitual? ¿Tenemos tiempo para estudiar?
CREAR	Alguien ha dicho que la creatividad es una facultad que todos poseemos, en mayor o menor grado. ¿Somos creativos nosotros? ¿Disponemos de tiempo para ello?
MEDITAR	Todos necesitamos meditar, pensar, de vez en cuando.
LA REGRESIÓN	¿Tenemos tiempo para volver atrás en nuestra vida y reconocer cuáles cosas hemos hecho bien y cuáles mal, y qué hemos aprendido de ellas?
LA SOLEDAD	¿Tenemos alguna vez tiempo para estar solos, lo cual necesitamos todos, de vez en cuando?
SU *HOBBY*	Todos necesitamos un tiempo para nuestro *hobby*, para dedicarlo a lo que realmente nos gusta, a nuestra afición...

Si, de verdad, tiene usted tiempo para todo lo anterior y vive tranquilo y relajado... ¡Felicidades!

diosestinta.blogspot.com

3

Áreas de resultados, indicadores y objetivos

ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE (ARC)

La primera técnica o sugerencia para gestionar bien el tiempo y alcanzar buenos resultados es saber qué se entiende por éstos, es decir, contestarnos a la pregunta: «¿Qué resultados queremos alcanzar?» Luego, establecerlos por escrito y, por último, poner el máximo entusiasmo, energía y conocimientos para alcanzarlos. Todos los especialistas en este área lo dicen: *Lo primero es definir los objetivos o resultados que queremos conseguir*.

Pero, para establecer objetivos en un puesto de trabajo se debe conocer éste al máximo y tenerlo bien organizado, y no en cuanto a las actividades que se desarrollan, sino en base a las áreas de resultados donde se producen estas actividades.

La forma habitual de intentar analizar el trabajo que desempeña un ejecutivo suele ser separándolo en tareas o actividades, pero esto es incorrecto, pues sólo corresponde hacerlo así a empleados de los escalones jerárquicos, inferiores. De mandos para arriba, jefes subgerentes, adjuntos a gerencia y, sobre todo, los que Peter Drucker llama «trabajadores del conocimiento», se deben considerar primordialmente *las «áreas de resultados», que son áreas de trabajo donde se producen actividades que generan resultados*.

Los resultados, normalmente, no se producen como fruto de una sola actividad específica, sino que se obtienen a través y mediante varias actividades, las cuales, en su conjunto, forman lo que se llama un

diosestinta.blogspot.com

«Área de Resultados». Por ejemplo, un jefe de Recursos Humanos que va a desarrollar un programa de capacitación para un grupo de empleados de su compañía, puede, primeramente, hacer una evaluación de las necesidades de capacitación, luego hay que hacer un programa, más tarde, habrá que contratar a los instructores externos e internos, habrá que hablar con ellos, luego se dictarán los programas y, por último, se evaluarán los resultados. Todas estas actividades forman lo que se llama un Área de Resultados.

Las Áreas de Resultados son procesos y las actividades que forman cada una pueden ser subprocesos, aunque en las grandes empresas, las actividades o subprocesos, pueden, a su vez, ser procesos en sí, que conllevan otras actividades o subprocesos, y así sucesivamente.

En el ejemplo que hemos puesto, se trata de una serie de tareas o actividades, las cuales todas entrelazadas buscando la máxima *sinergia,* consiguen unos resultados. Las actividades son todas las citadas, mientras que el Área de Resultados será «Capacitación», por ejemplo.

Las Áreas de Resultados Clave (ARC) son las más importantes de entre las Áreas de Resultados. Son donde el gerente o directivo debe lograr resultados si quiere que las cosas vayan bien y su evaluación del desempeño sea alta. Los resultados que el gerente debe alcanzar están allí. Otras definiciones son:

ARC: «Son los asuntos de máxima prioridad para tener éxito durante el período fijado.»
ARC: «Son las principales claves para el éxito en un puesto de trabajo.»

Ejemplos de ARC:

— Control de costos.
— Reuniones con gerencia.
— Mantenimiento de ordenadores.
— Control de sucursales.
— Satisfacción del cliente.
— Roles.
— Investigación y desarrollo (I + D).
— Desarrollo de mercados nuevos.

diosestinta.blogspot.com

Las ARC deben poder medirse o, al menos, deben de contener elementos que se puedan medir.

Al respecto, veamos lo que nos dijo un *gurú* en objetivos y en resultados como es Bill Reddin:

> «Si una presunta área de resultados no es medible, es mejor olvidarse de ella, porque nadie se responsabilizará de sus resultados.»
>
> Regla a aplicar: «Si no lo puedes medir, olvídate de ello.»

MEDICIONES, INDICADORES DE MEDIDA DEL RENDIMIENTO

Indicadores de medida

¿Nos hemos fijado en que el ser humano mide casi todo lo que puede?

Desde que nacemos, ya están midiéndonos y pesándonos. Cuando viajamos, medimos las distancias en metros y kilómetros y también el tiempo que hemos tardado en realizar el viaje. Medimos nuestra vida en años, meses, días, etc. Medimos nuestra salud mediante indicadores (nivel de colesterol, nivel de ácido úrico, temperatura, número de cigarrillos fumados al día, presión arterial, etc.); cuando compramos alimentos, también nos los miden en kilos o libras, e incluso en la escuela y en la universidad somos evaluados constantemente por nuestros profesores.

Podríamos seguir pero está claro que ¡las mediciones están dentro de nuestra forma de vida!

Por otra parte, en 1982, en Estados Unidos, en un seminario de entrenamiento directivo hicieron la siguiente prueba: pidieron dos personas voluntarias a las que rogaron que jugaran a los dardos, cada una enfrente de una diana de corcho, como las habituales en todo el mundo pero, y aquí viene lo interesante, a una de ellas le vendaron los ojos para jugar y a la otra no.

¿Cuál fue el resultado? Pues, no solo en esta partidas, sino en la totalidad de las pruebas efectuadas, el vendedor fue el participante que «veía» dónde tiraba sus dardos o, dicho de otro modo, que medía y controlaba su actuación.

diosestinta.blogspot.com

Este es el punto al que quiero llegar: *Sólo se puede mejorar aquello que se puede medir*. Nuestro participante del seminario observaba si su dardo se desviaba hacia abajo o hacia la derecha, por ejemplo, y eso le permitía corregir el lanzamiento de su próxima jugada y así mejoraba su desempeño. Sin embargo, *en el mundo de la empresa son pocos los ejecutivos y empleados que pueden medir los resultados que obtienen* y, de esta forma, mejorar en su trabajo. A lo sumo, los directores generales miden las utilidades, crecimiento, gastos o facturación de sus empresas, pero ¿y los ejecutivos en general, jefes, subdirectores, mandos, etc., de las mismas? ¿No es verdad que encuentran serios problemas —la mayoría, ni lo intentan— en encontrar criterios o patrones de medida de su actuación?

El autor de estas líneas, durante la celebración de un taller de establecimiento de objetivos, solicitó a los veintisiete o veintiocho participantes que «levantaran la mano todos aquellos que midieran los resultados de su trabajo». ¿Saben cuantos levantaron la mano? Ninguno. Es decir, que nadie medía sus resultados cuando trabajaba. Ante mi cierta sorpresa, lo reconozco, les dije que «alzaran la mano todos aquellos que cometieran errores en su trabajo». Todos lo hicieron, pues todos cometían errores alguna vez, nadie era perfecto. Entonces, les pregunté: «¿No pueden medir ustedes el número de errores que cometen? Porque ahí tienen un indicador. ¿No es bueno disminuirlos en su trabajo? Si ustedes no los miden no los podrán controlar y, por lo tanto no los podrán reducir, porque sólo se puede mejorar aquello que se puede medir».

Hasta tal punto esto es así que, en 1987, la Comisión de Productividad Industrial del MIT (Instituto de Tecnología de Massachussetts), después de examinar ocho sectores de producción, algunos modernos, como los referentes a ordenadores, semiconductores y fotocopiadoras, y otros antiguos, como textiles, acero y automóviles, recomendó que los sectores industriales creasen técnicas idóneas para «medir» y aumentar la eficacia de los sectores de producción.

Poco después, la Universidad de Harvard organizó en 1989 un coloquio que trató sobre la «Medida del comportamiento en la fabricación», surgiendo como una de las conclusiones la conveniencia de «crear un nuevo marco para la medida de las actuaciones empresariales, el cual debe incluir unos indicadores centrados en el cliente y sus expectativas».

diosestinta.blogspot.com

Pero no sólo en los Estados Unidos están preocupados por encontrar patrones o indicadores de medida eficaces. Según Linch y Cross, el 46% de los dirigentes de Japón creen que deben mejorar sus actuales sistemas de medición.

Algunos piensan que esto es nuevo. Realmente, se empezó a poner énfasis en las mediciones en la década del 80, pero, fijémonos en lo que dijo, al respecto, Lord Kelvin a fines del siglo pasado:

> «Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando, y expresarlo en números puede decirse que sabes algo acerca de ello; pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio...»

Esta es la situación actual. Mientras tanto, los deportistas, políticos, atletas, etc., sí miden —y concienzudamente— sus logros y desempeños.

¿Hay alguien que no recuerde la imagen del entrenador de natación, agachado al borde de la piscina y midiendo los tiempos de su pupilo? En resumen, si partimos de la base de que es casi necesario poder medir los resultados para poder mejorar éstos, *¿por qué motivo los ejecutivos de las empresas no hacen lo mismo que los deportistas y atletas midiendo sus operaciones de trabajo?* ¿Es que acaso no quieren mejorar?

Y a todo esto, ¿qué opinan los *gurús* de la Administración? Pues, por ejemplo, Peter Drucker dice que «pocos factores son tan importantes como la medición para el perfecto funcionamiento de las organizaciones» y reconoce, por otra parte, que «la medición es actualmente la parcela más débil dentro del campo de la gestión».

Estos son algunos comentarios acerca de la necesidad actual de aplicar indicadores de medida en las empresas. Veamos ahora uno de los resultados de una encuesta publicada en la revista CFO:

> «El 80% de las principales compañías americanas desean cambiar sus sistemas de medidas de rendimiento.»

¿Por qué hablamos de indicadores en un libro dedicado a los problemas del tiempo y a cómo trabajar con efectividad? Porque la única manera que tienen las empresas de mostrarse competitivas actualmente es implementando un proceso de desarrollo de indicadores o medidas del rendimiento (véase el libro *Indicadores de gestión y cuadro de mando*, de Amado Salgueiro. Ediciones Díaz de Santos, S. A.).

diosestinta.blogspot.com

EJEMPLOS

Veamos, ahora, unos ejemplos de Áreas de Resultados Clave (ARC) e Indicadores de Medida (IM) donde se puede ver el gran número de indicadores que están influidos por el tiempo...

ARC	IM
Cobros	— Plazo promedio de días laborables de cobro telefónico. — Plazo promedio de cobro en días laborables.
Resultados financieros	— Costos por unidad producida. — Utilidades / Ventas netas. — % en desviación de gasto sobre lo presupuestado.
Contabilidad	— Número de meses en los cuales los balances están en poder de Gerencia antes del quinto día laborable del mes. — % de fechas de entrega cumplidos.
Eficiencia	— Número de errores al mes. — Número de propuestas de mejora en el informe mensual.
Gastos	— % de gastos financieros. — Costos de producción / Gastos generales. — % de gastos de transporte / Cifra de ventas. — Costos promedio por conferencia telefónica. — Costos telefónicos / Gastos generales.

diosestinta.blogspot.com

I + D	— Número de ideas de nuevos productos aprobados por gerencia. — Valor de la suma de las ideas aprobadas para productos. — Costos de I + D en relación con el presupuesto total.
Recursos Humanos	— Plazo promedio de días de contratación a subgerentes. — Número de reemplazos disponibles entrenados para cargos gerenciales.
Producción	— Número de piezas fabricadas a la hora. — % de tiempo inactivo. — Producción por individuo.
Ventas	— Número de visitas por día laborable. — Visitas efectivas / Visitas no efectivas. — % cumplido de la cuota de ventas. — Cifra de ventas al mes. — % de efectividad de ofertas.
Relaciones Públicas	— Número de menciones favorables en prensa. — Número de comentarios negativos en radio. — Resultados de encuestas realizadas.
Compras	— % de importe de los errores en facturas sobre el total de las facturas. — Número de días en pasar las facturas a contabilidad. — % total de aumento de precio. — Plazo promedio de entrega de los proveedores. — Tiempo de pago a los proveedores.

diosestinta.blogspot.com

Vemos que casi el 46% de los indicadores se refiere al tiempo. Esto nos puede dar una idea de la importancia que tiene el factor tiempo actualmente.

UNA ANÉCDOTA FAMOSA

La mayoría de los autores que hablan sobre cómo deben utilizar el tiempo los gerentes se refieren a la conocida anécdota ocurrida a Walter Schwab. Este famoso hombre de empresa norteamericano le hablaba, a comienzos del siglo, en el transcurso de una cena a un consultor gerencial llamado Ivy Lee, quejándose del mucho trabajo que tenía y el poco tiempo para realizarlo, por lo que le pidió un consejo al respecto. Entonces, Ivy Lee le escribió al dorso de una servilleta:

> «Todas las noches, antes de abandonar su lugar de trabajo, escriba las seis tareas más importantes del día siguiente, en su orden prioritario.
>
> Todas las mañanas... comience a trabajar en la primera tarea, hasta que acabe; después, hágalo con la segunda, y así sucesivamente.
>
> Al final del día... rompa la lista, ¡y prepare la del día siguiente!»

Al preguntarle Schwab el precio del consejo, Lee le contestó que lo utilizara durante dos meses y luego le pagara según los resultados obtenidos. Al mes y medio, Lee recibió un cheque de $25,000 (¡de la época!).

Realmente, esta forma de actuar parece elemental, pero es «engañosamente sencilla», por varios motivos, entre otros *porque casi ningún gerente controla y dispone de todo su tiempo;* esto sólo ocurre con las profesiones liberales y, en ocasiones, tampoco en ellas. Lo habitual, y que sufren todos los gerentes, es que su tiempo esté lleno de emergencia, imprevistos, interrupciones, etc., que es lo que se denomina «tiempo respuesta».

Quizás, el matiz más importante del consejo de Ivy Lee, como dice Ross Webber en su excelente libro *La administración del tiempo* (Editorial Norma), consiste en romper la lista al final del día y hacer la del día siguiente, con lo cual se consigue una constante reprogramación actualizada, día a día, a la luz de cada situación.

diosestinta.blogspot.com

En cualquier caso, casi todos los especialistas actuales en gerencia y administración de empresas mencionan la distribución de prioridades como el primer requisito a cumplir por el ejecutivo moderno.

LOS OBJETIVOS DEBEN PRIORIZARSE

Establecer objetivos escritos (recordemos que un objetivo es «la definición de un resultado que pretendemos alcanzar») es uno de los medios que pone la administración para optimizar el tiempo.

Pero no basta con eso. Hay que priorizar los objetivos. Cuál es más importante, cuál menos y cuál menos todavía. Se sugiere hacerlo con las letras A, B y C. Asignando la letra A para el más importante y C para el menos.

Si dudamos entre la A y la C, ponemos una B. De esta forma tendremos tres grupos, A, B y C. Entonces, del grupo A, ponemos A-1 como el más importante, luego el A-2, y así sucesivamente. De igual forma, hacemos con el grupo B y con el grupo C: B-1, B-2, etc., y C-1, C-2, etc., etc., respectivamente. Así, tenemos priorizados (en orden de importancia) todos los objetivos de trabajo.

Alan Lakein aconseja hacer una lista diaria de «VOY A HACER». Es decir, las actividades que tenemos que hacer el día de mañana para alcanzar nuestros objetivos, las «cosas» que tenemos que hacer para lograr los resultados que nosotros queremos. Algunos le han llamado «PLAN DE TRABAJO DIARIO» a esta lista. La podemos denominar como queramos, lo importante es que la hagamos, porque los seres humanos tenemos tendencia a hacer antes lo que nos gusta que lo que nos disgusta, lo que nos resulta fácil que lo que nos resulta difícil, y lo urgente antes que lo importante. También solemos hacer antes lo que conocemos bien que lo nuevo, y lo que es corto antes que lo que es largo y complicado. Esto en sí no es malo, pero, ¿es lo correcto?

Como, resumen, *tenemos que establecer prioridades en los objetivos nuestros, tanto como en las tareas o actividades que tenemos que hacer para lograrlos*. Pero, cuando hayamos establecido prioridades, tenemos que empezar por las A, no por las C. De esta forma, si nos queda algo pendiente, sin hacer, será algo poco importante, una C.

Hemos hablado de que hay que establecer objetivos y que hay que priorizarlos (A, B, C), pero debemos tener en cuenta que existen

diosestinta.blogspot.com

dos tipos de objetivos: los objetivos estratégicos, generales, globales, maestros, institucionales, corporativos, de la empresa, en general, etc., el nombre o forma de denominarlos es lo de menos, lo que interesa es el concepto, y los objetivos operativos, operacionales, de desempeño o, más simplemente, objetivos. ¿De cuáles se trata, cuando se dice que establecer objetivos es una de las formas de administrar el tiempo?

Pues, depende de quién sea la persona que quiere optimizar el tiempo. Depende del nivel jerárquico donde se encuentre. Si es un Director General, un Ceo (Chief Executive Officer), la cabeza de una organización o un Subdirector General, sus objetivos deben ser estratégicos o generales, y si es un gerente de área o más inferior, un objetivo operativo o de desempeño.

CÓMO PREPARAR EL «PLAN DE TRABAJO DIARIO», EL «VOY A HACER»

Vamos a ver ahora una serie de consejos o sugerencias para preparar el trabajo del día siguiente:

1. *Utilizar una agenda de trabajo*. Recordemos que la agenda es una herramienta cuya utilidad o beneficio sólo lo saca el que la usa. Si la agenda la guardamos en un cajón y no la usamos, la utilidad será nula, pero si hacemos nuestro «plan de trabajo diario» en ella y si escribimos en la agenda todas nuestras anotaciones, el beneficio que nos preste será inmenso.
2. *Hacerlo todos los días al final de la jornada*. Existen dos momentos para hacerlo. Al final de la jornada del día de hoy o al comienzo del día siguiente. Yo pienso que es mejor hacerlo al final de la jornada de hoy, porque entonces sabemos mejor las cosas que tenemos que hacer mañana y no tenemos por medio una larga noche, durante la cual se nos pueden olvidar cosas.
3. *Tener delante, a la vista, los objetivos*. Es importante esta sugerencia, porque, además de que se debe tener a la vista siempre los objetivos a alcanzar, nos ayudará a saber mejor qué es lo que tenemos que hacer para lograrlos.

diosestinta.blogspot.com

4. *Separar los distintos tipos de actividades*. Supongamos que un ejecutivo mañana tiene que hacer varias cosas él solo. Luego tiene que efectuar algunas llamadas telefónicas. Además, tiene que visitar a dos personas y mantener tres reuniones. ¿Cómo programar el trabajo para el día de mañana?

   Se aconseja separar los distintos tipos de actividades: los «hacer» juntos, estableciendo prioridades (A, B, C); las «llamadas telefónicas», de ser posible, agruparlas; las «visitas», una detrás de otra; y las «reuniones», agruparlas también.

   Todas ellas, debidamente preparadas, detallando persona, hora adecuada, tiempo, asunto previsto a tratar, etc.
5. *Agrupar los asuntos relacionados entre sí.*
6. *Añadir un «tiempo colchón»*. El «tiempo colchón» es un lapso de tiempo que nos permitirá hacer la tarea que corresponda de una forma más desahogada y más relajada. Por ejemplo, si una actividad pensamos que nos va a ocupar dos horas, pongámosle dos horas y media, siendo esta media hora el «tiempo colchón».
7. *Preparar material para el «tiempo regalado»*. Ya sabemos que el «tiempo regalado» es el tiempo con el que no contamos al planificar el día, pues corresponde a tiempos de espera, aeropuertos, dentista, etc., y que debemos llevar material para él, pues en esos momentos estamos más creativos y más lúcidos (tenemos la «mente creativa», el hemisferio derecho de la mente más relajado, y es cuando somos más intuitivos y creativos).
8. *Añadir los asuntos que surjan en su prioridad y hora correspondiente*. Tenemos la costumbre de, cuando nos surge una actividad nueva, que no habíamos planificado, hacerla de inmediato. Debemos tener fuerza de voluntad para no hacerla sino programarla en la prioridad y hora que le corresponda.
9. *Preguntarse antes de hacer cada cosa: ¿Me corresponde a mí, o debo delegarlo?* Aunque sobre la delegación hablaremos en otro capítulo, creemos de importancia hacer esta reflexión antes de cada actividad. Sólo se debe hacer tres o cuatro días. Después, la reflexión viene por sí sola...

diosestinta.blogspot.com

10. *Al final de la jornada hacer «examen de conciencia» y preparar el plan del día siguiente*. Hacer «examen de conciencia» es duro, porque es reconocer que algo se ha hecho mal..., pero necesario.

Hemos visto algunos consejos para preparar lo que Alan Lakein llamaba la lista diaria de «VOY A HACER». El nombre que le pongamos es lo de menos, pero lo importante es mantenerlo todo el día a la vista (la lista, no los consejos).

¿ES USTED PUNTUAL?

Casi todos nos hemos preguntado alguna vez por qué motivo unas personas son puntuales y otras no, a igualdad de inteligencia, tipo de vida, actividad profesional, etc. ¿Por qué un ejecutivo llega puntual a todas las reuniones de trabajo, por ejemplo, mientras que a otro hay que estar buscándole y, casi, persiguiéndole, para que esté a la hora convenida, lo cual casi nunca sucede? Analicemos, primero, algunos motivos por los cuales las personas son impuntuales o no llegan a la hora acordada, que es lo mismo. Lo primero que hay que señalar es que, en su gran mayoría, estos motivos son psicológicos y casi desconocidos para las mismas personas que llegan tarde. Prácticamente nadie se ha puesto a reflexionar sobre qué le impulsa a llegar después de la hora en la mayoría de las ocasiones, y parece ser que nadie tampoco tiene real conciencia de que no esté procediendo correctamente. A lo sumo, alguna persona dirá «yo soy así», «la culpa no ha sido mía» (del tráfico, generalmente), «no puedo ser puntual», etc., etc., pero pocas, poquísimas, dirán sencillamente: «Sé que no estoy actuando de la forma debida, voy a cambiar», y tampoco: «¿Por qué actúo de esta manera?

ALGUNOS MOTIVOS DE IMPUNTUALIDAD

A) EN CUANTO AL TRABAJO

— *Mala organización*. Una forma segura de estar siempre apresurado de tiempo —y, consiguientemente, ser impuntual— es

diosestinta.blogspot.com

el ser desorganizado, tanto en el trabajo como en la vida personal.

— *Mal establecimiento de prioridades*. Igualmente, el establecer mal las prioridades con el deseo del difícil arreglo posterior, suele llevar al incumplimiento de los plazos y, por tanto, a la impuntualidad.

B) CON REFERENCIA A OTRAS PERSONAS

— *Por llamar la atención*. Ocurre en personas tímidas, inseguras y que desean «hacerse notar», lo cual intentan —y suelen conseguir— llegando tarde a sus citas.

— *Porque parece que «se controla a los demás»*. ¿Verdad que casi siempre hay alguien que hace esperar a los miembros de una reunión para almorzar, jugar a algo, etc.? Esta persona está ejerciendo un cierto y sutil control sobre los demás, pues les está impidiendo comenzar... hasta que él llegue.

— *¡Cuanto trabajo tengo!* «Chicos, disculpad mi retraso pero es que me ha surgido a última hora un asunto muy importante.» ¿Verdad que hemos oído, en ocasiones, disculpas parecidas? El ser impuntual es una de las formas de presumir de las muchas e importantes ocupaciones... ¡Y a ver quién le reclama por su impuntualidad!

— *Por manifestar resentimiento*. Una manera de demostrar resentimiento o poco respeto a otra persona es hacerle esperar... y luego mostrarse como si nada hubiera ocurrido. Si usted tiene una cita con alguien que cree que le ha ofendido, ¿llega puntual a su hora?

C) DISTINTA FORMA DE PERCIBIR EL TIEMPO

— *Hábito cultural*. En algunos países y regiones, principalmente las más subdesarrolladas, la impuntualidad se ha convertido en un hábito cultural aceptado socialmente y, en muchos casos, también profesionalmente.

— *Inexistencia de compromiso*. Igualmente que en los países más civilizados e industrializados una cita representa «un

diosestinta.blogspot.com

compromiso» que hay que cumplir, tanto por respeto a la otra persona como por la eficiencia y satisfacción de uno mismo, en algunas regiones menos desarrolladas un acuerdo a una hora determinada sólo significa un formulismo social, cuyo incumplimiento compromete a nada o incluso denota una actitud no servil y personalidad firme, lo cual sí se considera positivo.

— *Gusto por la ineficiencia*. Si pensamos que la eficiencia representa un seguimiento a normas, procedimientos e incluso disciplinas, todo esto puede significar para algunos una cierta «pérdida de libertad», por el sometimiento a dichas normas y reglas. Por el contrario, la ineficiencia, con su incumplimiento de todo lo que represente «horarios», fechas y todo aquello que debe acatarse, es para algunos un síntoma de libertad, encuadrándose aquí perfectamente la «impuntualidad» como máximo representante de esta pretendida soberanía individual.

— *El presente inmediato*. En la misma línea del punto anterior, es decir, en la búsqueda de la máxima autonomía de las acciones individuales, se encuentra la situación de los que viven «el presente inmediato», para los cuales la planificación de actos futuros, «citas», compromisos, etc., no tiene ningún sentido y mínimo cumplimiento.

— *«Concepción circular» del tiempo*. Existen dos formas básicas de concebir el tiempo: uno es el «concepto longitudinal» del mismo, que considera a éste como algo que «ya no vuelve» y que, por tanto, es importante, pues el mañana dependerá de lo que se haga hoy. El otro es «concepto circular del tiempo», en el cual los minutos no tienen significado alguno y la hora que acaba de pasar «ya volverá». Si un día se desperdicia, no importa, porque mañana vendrá otro. Y otro, y otro, etc. Obviamente, las personas que piensan en esta forma casi nunca llegan puntuales a sus citas.

— *La excitación que produce*. Algunas personas son impuntuales por la excitación o emoción que produce el comprobar si llegan, o no, a tiempo a sus compromisos. Es típico el caso del ejecutivo a toda velocidad en su vehículo en dirección al aeropuerto y preguntándose: «¿Llegaré a la hora? ¿Tomaré el avión?» Pues bien, lo más probable es que —aunque él no lo

diosestinta.blogspot.com

sepa— esa forma casi lúdica y excitante de comprobar que él domina su tiempo y sus actos y que, por lo tanto, no perderá el avión es lo que le impulsa a salir con los minutos contados, prácticamente, y a ser, frecuentemente, impuntual.

RESUMEN DE LA PUNTUALIDAD

Estas son algunas de las razones interiores —casi siempre desconocidas y nunca expresadas— que llevan a muchas personas de todo rango y categoría, a incumplir las horas de sus citas y compromisos. Si desde Séneca se ha recalcado lo difícil que es conocerse a sí mismo, en el tema que nos ocupa la dificultad es mayor, y la acrecienta el que, en la mayoría de los casos, son varios los factores que influyen en la impuntualidad, todo ello sin contar los dos más importantes y no citados, que son, sin orden preferente, la indiferencia por el propio tiempo personal y el desinterés por las demás personas, entre los cuales, sobre todo el primero, es la auténtica raíz del problema, suponiendo que pueda llamárselo así. En cualquier caso si alguien duda si debe, o no, ser puntual, el firmante solamente le sugiere que conteste honestamente a las cuatro preguntas siguientes:

1. ¿Desea usted mostrar respeto a las demás personas?
2. ¿Quiere usted aumentar su credibilidad ante los demás?
3. ¿Planifica y programa usted sus actividades?
4. ¿Cree que es interesante para usted el administrar su tiempo personal?

Si ha respondido positivamente a una, al menos, de estas cuestiones, por favor: ¡Sea usted puntual!

diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com

4

Más sobre objetivos

¿DE QUÉ CONSTA UN OBJETIVO OPERATIVO?

Establecer un objetivo es «determinar y definir el resultado que queremos lograr.»

¿Por qué hablamos de «definir»? Porque un objetivo, si sólo se limita a estar en nuestra mente, vale de poco. Tiene que estar redactado en forma clara, escueta y concisa, con el menor número de palabras posible y por escrito para que sea de real utilidad.

Un objetivo correctamente establecido consta de cuatro elementos:

OBJETIVO
- — Un verbo de acción o logro (infinito)
- — Un resultado clave medible
- — Una fecha tope
- — Un costo máximo
  - en unidades monetarias
  - en horas/hombre

Un objetivo es una promesa para hacer algo, definido por un logro medible, alcanzado por un período de tiempo determinado y con un costo máximo.

Hablemos de cada elemento:

1. ¿Por qué un verbo? Porque alcanzar un objetivo parte de una acción, luego en una acción (verbo) debe estar el compromiso.

diosestinta.blogspot.com

2. Debe establecerse *un solo resultado y no dos o más para evitar la subjetividad.* Imaginemos que un objetivo de un director sea vender una cifra determinada de la línea de productos «A» y otra cifra de la línea de productos «B», pero solamente alcanza las ventas en la línea «A». ¿Cómo se evalúa su objetivo? ¿Alcanzó, o no, su resultado deseado?

   Es muy probable que el Director Comercial haga énfasis en lo que ha alcanzado y lo valore expresivamente, pero su superior también es posible que le haga ver lo que «no» ha conseguido: la venta de la línea de productos «B».

   Por tanto, como un objetivo debe ser la expresión de la objetividad (su nombre lo indica), y debe quedar claro si se alcanzó, o no, se debe establecer solo uno para cada resultado. Otro caso sería si se diera: «... conseguir unas ventas totales de las ventas de productos A y B...», lo cual sí sería correcto.

   Debe, también, ser un resultado «clave» y «medible». Clave porque si no lo fuera no merecería ir como objetivo «medible», porque, en caso contrario, la evaluación del resultado sería subjetiva y no objetiva.
3. Todos los objetivos deben ser *temporales,* es decir, deben tener una fecha tope de consecución. De no tenerla, la mayoría de ellos podría alcanzarse antes o después. Un objetivo de producción podría no cumplirse en tres meses, pero seguro que en seis, ocho meses o dos años sí se alcanzaría. Por eso, todos los objetivos deben tener una fecha tope en la cual deben realizarse.

   Esto ya se sabía desde que los especialistas en «Administración por objetivos» explicaron cómo tenían que definirse éstos, pero en aquella época (no tan lejana) al tiempo se le concedía menos importancia que la que se le concede ahora. El énfasis se ponía en el resultado a conseguir, casi únicamente. Sin embargo, ahora se sabe que el tiempo es un importante recurso con el que cuenta la gerencia y cada vez se tiende más a medir la eficiencia de un trabajo según el consumo de recursos utilizados. Entre ellos, el tiempo empleado.
4. Los *costos máximos* y la *rentabilidad.* También es muy conveniente especificar previamente cuál es el *costo máximo* que justificará la consecución del objetivo, ya sea en *unidades monetarias* o en *horas/hombre,* y tanto en cifras absolutas

diosestinta.blogspot.com

como en valores porcentuales, aunque también pueden expresarse en horas/máquina, materias primas, etc. Es muy frecuente el caso de un ejecutivo que alcanza un ambicioso objetivo, pero habiéndole asignado excesivos recursos o demasiado tiempo y, obviamente, en detrimento de otras áreas de trabajo, quizás también importantes.

Ahora ya estamos en condiciones de comprender fácilmente la forma de establecer un objetivo, Tabla 4.1.

Área de resultados clave (ARC)	Indicadores de medida (IM)	Objetivo
1. Resultados comerciales.	Volumen de ventas en unidad de tiempo.	«*Lograr* una cifra de ventas de 100.000.000 de pesetas desde el 1-1-02 hasta el 31-12-02, a un costo directo de ventas = (igual o inferior) al 8% de las mismas.»
2. Productividad.	Producción en unidad de tiempo.	«*Producir* 100 *unidades* del producto «A», desde el 1-7-02 al 31-12-02, a un costo directo = 1.000 horas/hombre.
3. Capacitación.	Número de habilidades laborales de cada empleado.	«Aumentar en *una, mínimo,* el número de habilidades laborales de cada empleado, desde el 1-4-01 hasta el 30-6-01, dentro del presupuesto existente y a un costo de entrenamiento no superior a 10 horas por empleado.»
4. Control de costos.	Cifra de gastos por horas extras al trimestre.	*«Reducir* los gastos de horas extras de un promedio del 15% del rol al 8%, durante *enero-marzo* del 02, *sin aumentar el personal actual.»*
5. Resultados financieros.	Índice de rentabilidad del capital (Utilidades/Capital social).	*«Aumentar* el índice de rentabilidad del capital en un 6% para el ejercicio del 01 con respecto al 02 y *con el presupuesto establecido.»*

Tabla 4.1. Ejemplos de objetivos

diosestinta.blogspot.com

El proceso que se debe seguir para el establecimiento de un objetivo operativo o funcional es el reflejado en la Figura 4.1 que se explica a continuación.

¿CÓMO SE ESTABLECE UN OBJETIVO?

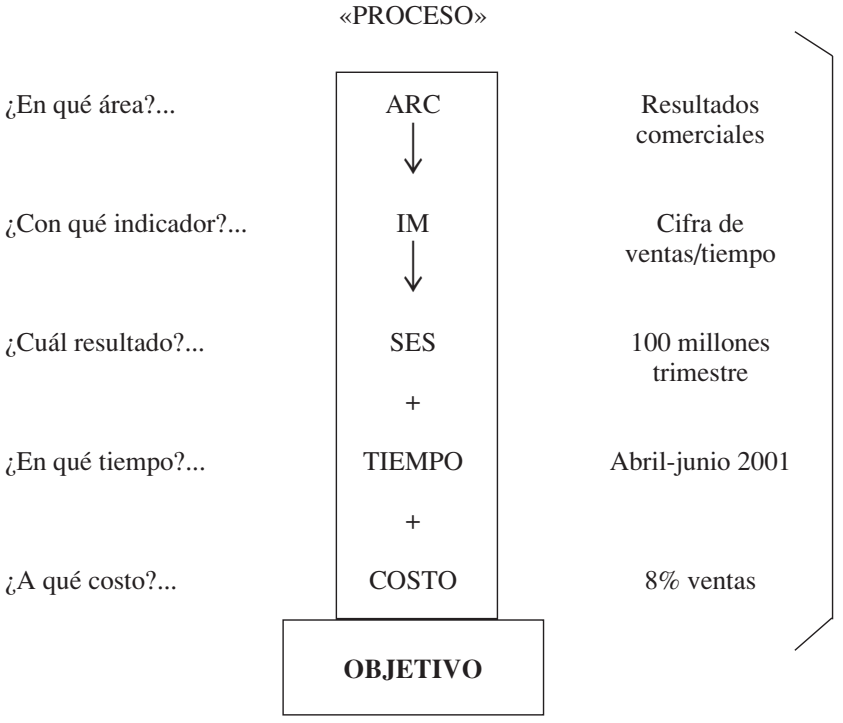


Figura 4.1. ¿Cómo se establece un objetivo?

«Obtener una cifra de ventas de *100 millones* en la provincia de..., durante *abril-junio 2001,* con un costo de gastos comerciales no superior *al 8% de las ventas brutas.»*

El primer paso es determinar en que área de resultados vamos a establecer el objetivo, supongamos que el ARC es «Resultados comerciales».

diosestinta.blogspot.com

El IM viene de «Indicador de medida». Después, debemos buscar los indicadores de medida (IM) con que contamos y seleccionar el que nos interese. (Debemos tener en cuenta que podemos establecer tantos objetivos como indicadores dispongamos. Si no encontramos un indicador, no podemos determinar un objetivo, porque no será medible.) Por ejemplo, el primer indicador IM seleccionado es «cifra de ventas/tiempo». Recordemos que el IM nos dice «qué» es lo que se va a medir, pero no nos indica «cuánto».

Este «cuánto», es decir, el resultado que para nosotros es satisfactorio (Standard de Ejecución Satisfactoria, SES), supongamos que es 100 millones/trimestre.

Entonces, ya tenemos la mitad del objetivo. Solamente falta determinar el espacio de tiempo en que debe alcanzarse la cifra de ventas de 100 millones, por ejemplo, el segundo trimestre, y los factores de costo máximo que hagan rentable la consecución del objetivo, y que han sido en este caso unos gastos comerciales = al 8% de las ventas brutas.

Por último, el objetivo queda definido con el mínimo número de palabras, y simplemente uniendo gramaticalmente los cuatro elementos determinados ya tenemos el objetivo correctamente establecido, al menos, en la forma.

Hay que tener en cuenta que los objetivos deben exponerse de manera constante y visible y la máxima eficacia de éstos sólo se conseguirá cuando se proceda de esta forma, es decir, cuidando al máximo la definición y redacción.

PUNTOS A DISCUTIR

Supongamos que vamos a establecer un objetivo en el Área de Resultados Clave (ARC): «absentismo» de un ejecutivo de «Relaciones industriales», «Recursos humanos» o «Personal». El ARC es poco discutible, pues suele haber consenso sobre cuáles áreas de resultados son las más significativas. El Indicador de medida (IM) elegido es, por ejemplo, el «Índice de absentismo de los lunes», que es muy alto.

Tampoco suele haber discusiones en este punto. Por supuesto que el ejecutivo responsable *debe usar* el conocimiento de su puesto y de su área de trabajo, así como *su creatividad para identificar cuáles son los IM sobre los cuales debe establecer sus objetivos.*

diosestinta.blogspot.com

Sin embargo, en cuanto al «Standard de Ejecución Satisfactoria» (SES), es lógico que haya opiniones algo diferentes. Habitualmente, el gerente superior pretende un resultado algo más alto que el responsable del objetivo, pero esto está dentro de la normalidad. Por ejemplo, el ejecutivo aspira a «disminuir» el índice de absentismo de los lunes de un 13% a un 8% mientras que su gerente superior aspira a un 4%. Puede quedar en un intermedio 6%, después de una discusión «constructiva» —sobre el papel, nunca mejor dicho— en la que se habla sobre recursos, optimismos y dificultades.

En unos casos puede resultar fácil y en otros difícil el definir el resultado a alcanzar (SES), pero, en todo caso, debe buscarse el mejoramiento del promedio, si es que existe este último, o un nivel de desempeño ambicioso pero realizable. Lógicamente, el criterio correcto se alcanzará según el grado de experiencia y madurez del ejecutivo responsable.

Algunas «ayudas» para decidir el SES pueden ser las siguientes:

— El resultado necesario para alcanzar los objetivos superiores.
— Experiencias anteriores a mejorar.
— Grado de motivación de las personas que van a obtener el resultado.
— Presupuesto disponible.
— Tipo de objetivo de que se trate
— Posibles presupuestos adicionales.

En cuanto a los dos factores limitantes, tiempo y costo, debe prestárseles la máxima atención, porque es donde se puede aumentar o disminuir el nivel de eficiencia. Recordemos que ésta se mide actualmente, en gran manera, por la disminución de recursos utilizados en las acciones que llevan a la consecución del objetivo, y si hace veinte años no se ponía mucho énfasis en ellos, en estos «tiempos de los economistas», como dice Peter Drucker, son primordiales para la evaluación de cualquier resultado. Además, un objetivo es alcanzar un resultado «de una forma determinada», es decir, antes de una fecha tope y con un costo máximo fijado, pudiendo decirse que el resultado en sí es solamente una parte del objetivo.

Al respecto del tiempo, Reddin aconseja expresar la fecha tope en término de final de un mes, mejor que comienzos del siguiente. Por ejemplo, «hasta el 31 de agosto», mejor que «antes del 1 de sep-

diosestinta.blogspot.com

tiembre». La fecha más próxima parece que ayuda a evitar la dilación.

¿Cuáles son los períodos de tiempo más utilizados? Si tenemos en cuenta que en un plazo de tiempo muy corto no se puede hacer mucho y quizás sean fácilmente predecibles los resultados y que «un objetivo a excesivo plazo puede ser solo una esperanza» (Reddin), los períodos de tiempo que más se usan son los siguientes:

— Objetivos operativos o funcionales 3-6 meses.
— Objetivos estratégicos o corporativos 1-5 años.

Por ello, es preciso analizar y determinar exactamente cuáles son las cifras máximas de estos dos importantes recursos: tiempo y costo, que se pueden admitir, por lo que la discusión que llevará a la aprobación definitiva del objetivo se deberá centrar en los tres elementos: resultados, tiempo y costo, que, conjuntamente, forman el objetivo.

MÁS IDEAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN OBJETIVO

1. Si recordamos el enfoque de «sistemas de gestión», mediante el cual, a una empresa debemos considerarla como un proceso cíclico compuesto por:



...el objetivo debe referirse, de ser posible, a las SALIDAS, no a las ENTRADAS o ACTIVIDADES. Estos dos son solamente los medios para alcanzar los resultados (SALIDAS), que son el fin. Los recursos y las tareas y trabajo en sí son ... nada. Toda su utilidad está centrada en los resultados que se van a alcanzar con su aporte.

Por ello, el objetivo se debe siempre referir a las SALIDAS, sobre todo en los objetivos generales o estratégicos.

¿Puede haber alguna excepción a esto último? Aunque algunos autores opinan negativamente al respecto, e incluso Odiorne lo pone como condición para que el objetivo se pueda medir, yo creo que sí hay y debe haber excepciones a esta regla. Los objetivos operativos y,

diosestinta.blogspot.com

sobre todo, los objetivos de apoyo o subobjetivos, sí pueden referirse a las entradas y actividades. Por ejemplo, se puede establecer un objetivo para «disminuir los costos de una actividad determinada» o para «acercarse más a las especificaciones de calidad, etc.». En estos casos, se trata de objetivos operativos que se entiende ayudarán a la consecución de otros más importantes, como son los objetivos estratégicos, en los cuales sí es imprescindible referirse a resultados y no a recursos o tareas. En realidad, si nos fijamos, los ejemplos citados son *resultados que se refieren a entradas* (disminuir costos significa disminuir el recurso dinero) y a *actividades* (mejorar la calidad en el trabajo y las tareas).

En la Tabla 4.2 podemos observar dos columnas con objetivos, unos correctos y otros incorrectos, según se refieran a «intenciones» y «actividades», por una parte, o a resultados específicos, por otra.

Incorrecto	Correcto
1. Mejorar nuestro cuadro de utilidades.	1. Obtener unas utilidades de... durante..., etc.
2. Aumentar las ventas del producto «X» durante...	2. Alcanzar una cifra de ventas del producto «X» de...
3. Mejorar la calidad del trabajo en la compañía, para que no haya productos defectuosos.	3. Reducir el número de productos defectuosos a..., como máximo, durante...
4. Disminuir los desperdicios en el Departamento de...	4. Disminuir los desperdicios de... a... en el Departamento... durante...

Tabla 4.2. Objetivos incorrectos y correctos

Vemos que en la columna de la izquierda lo que se proponen son más «intenciones» que resultados concretos, pues ¿qué es «mejorar» el cuadro de utilidades? ¿Aumentarlas? ¿Hasta qué cifras? ¿Y «aumentar» las ventas? ¿A qué llaman aumentar las ventas, a un 8% o a un 49%, por ejemplo?

Para que un objetivo pueda denominarse así y sea útil debe ser lo más específico posible, de forma que se pueda medir su resultado y,

diosestinta.blogspot.com

sobre todo, jamás debe ser lo que se denomina «declaración de intención».

Hay que tener en cuenta que la distinción entre los dos tipos de objetivos, operativos y estratégicos, no es general. En muchas empresas no se diferencian y algunos especialistas en APO tampoco lo hacen. Para ellos los objetivos son un todo conceptual y quizás tengan razón y sea éste su mejor enfoque. Sin embargo, el considerarlos por separado presenta muchos beneficios que no se encuentran unificando los criterios. Ayuda sensiblemente a comprender de qué forma unas actividades ayudan a otras y a establecer prioridades entre las distintas funciones a desempeñar y los resultados que dependerán de éstas. También, clarifica el proceso de planificación escalonada propugnado por la APO y, en definitiva, amplía la necesaria visión que debe tener un gerente sobre su operación de trabajo.

2. *¿Y si los resultados no se pueden contabilizar?*

¿Qué ocurre en las áreas intangibles como «moral del personal», «ambiente laboral», «comunicación», etc., donde resulta difícil encontrar indicadores medibles y, por tanto, medir y contabilizar los resultados? ¿Cómo puede cuantificarse el estado moral de las personas, el ambiente laboral en una organización o la facilidad de expresión, por ejemplo?

La respuesta es clara y concisa. No se pueden medir estos aspectos, pues son más subjetivos que objetivos. Lo que sí puede hacerse y yo lo aconsejo es buscar unas actividades que sí sean mensurables, las cuales, cumpliéndose exitosamente, nos lleven, también, al resultado deseado.

Por ejemplo, si usted quiere elevar la moral del personal de su empresa, obviamente una actividad no medible, puede presuponer que si consigue disminuir el índice de rotación del personal y el índice de absentismo, significará que la moral del personal ha mejorado. O explicado de otra forma. Si usted desea aumentar la moral de su gente, defina cuáles actividades y de qué forma pueden ayudarle a conseguirlo y mida los índices de rotación y absentismo. Como existe una correlación entre la moral del personal y el número de renuncias y ausencias al trabajo, usted puede estimar que si consigue disminuir estos índices, la moral de su gente habrá aumentado.

diosestinta.blogspot.com

Esto es lo que suele hacerse para establecer objetivos en áreas intangibles.

Otro ejemplo: supongamos que quiere mejorar la comunicación entre el personal de dos departamentos donde hay frecuentes fricciones, quejas, etc., entre ellos. Está claro que no existe a simple vista un factor que mida la mejoría o empeoramiento de comunicaciones entre ambos departamentos, pero sí podrá medir el número de quejas existentes e intentar disminuirlas, con lo cual el objetivo podría establecerse así: «Disminuir el número de quejas entre los departamentos «X» e «Y» de cuatro al mes, por ejemplo, a uno al mes, durante...»

Por ello, decimos que *el ejecutivo o gerente debe ser «creativo», identificando aquellos indicadores de medida (IM) que le permitan apreciar si el rendimiento es, o no, satisfactorio.*

Otra alternativa para cuando no se puedan contabilizar los resultados puede ser la de establecer una *lista de comprobación* del 1 al 5, por ejemplo, que mida tareas o actividades, según *encuestas de opinión* entre personas involucradas o que, al menos dispongan de información suficiente.

Esta metodología de la «lista de comprobación» requiere de experiencia y madurez en los responsables, pero puede ser de mucha eficacia.

3. *¿Puede utilizarse una gama de resultados en lugar de un único resultado?*

En principio, no se aconseja, pero cuando al ejecutivo le resulte difícil definir su «Standard de Ejecución Satisfactoria» (SES), es decir, el resultado a conseguir, algunos gerentes establecen una escala o gama pequeña de resultados en vez de uno solo. Por ejemplo: «Aumentar la cifra de ventas de un 13% al 17%», en lugar de: «Aumentar la cifra de venta de un 15%». Esto, repetimos, no es muy aconsejable pues inevitablemente lleva a que el resultado final sea menos específico y, por tanto, más difícil de evaluar. Por ejemplo: ¿Qué puede ocurrir si llega a un aumento de un 12% en las ventas? El ejecutivo pensará que ha quedado rozando el objetivo pero, ¿y si aumenta las ventas un 18%? También «ha rozado» el objetivo, pero a mucha distancia del caso anterior.

diosestinta.blogspot.com

4. *¿Cuánto tiempo se debe utilizar en la determinación de los objetivos?*

No es conveniente establecerlos en una sola jornada y considerarlos definitivos. En la mayoría de los casos, es preciso analizarlos, discutirlos y definirlos en varias ocasiones sucesivas, para evitar decisiones emocionales o rápidas y poder encontrar la máxima objetividad y realismo.

TIPOS DE OBJETIVOS

Los objetivos deben ser evaluados. Es un error pensar que solamente debe considerarse el logro, o no, de los mismos. Desde que Morrisey ya propuso que se valorase la eficiencia demostrada, existen varias ayudas para la necesaria evaluación de los objetivos. Una de ellas parte de la diferenciación de éstos en las tres categorías siguientes: objetivos regulares, de resolución de problemas e innovadores. Vamos a comentarlos:

A) *Objetivos regulares:* Son aquellos que «mantienen la situación». Son medibles y repetitivos y simplemente exponen repeticiones del pasado, generalmente.

Son de *poco valor* y no justifican promoción ni felicitaciones al responsable. No son motivantes pero pueden serlo la primera vez o al aprender el ejecutivo.

Se les llama también *objetivos rutinarios*. Veamos algunos ejemplos:

Un Director Comercial que consigue aumentar sus ventas un 10% al semestre de promedio, y que se establece para el próximo período semestral también un aumento del 10%. Vemos que éste es un objetivo nada desafiante, casi rutinario y cuya consecución no motivará al responsable. Como es un resultado habitual en él, no recibirá «palmaditas en la espalda» ni mejorará su carrera profesional.

Un Subgerente de producción que fabrica mil unidades al mes desde hace seis años y que se fija el objetivo de producir también mil unidades durante cada uno de los tres primeros meses del año 93.

¿Le estimulará a nuestro Subgerente? ¿Hará crecer a la empresa o a la unidad del Subgerente el conseguirlo?

diosestinta.blogspot.com

Estos dos objetivos son típicamente «regulares», y la cuestión que se plantea es si deben o no establecerse como tales, ya que lo único que hacen es mantener la situación como está, sin aportar crecimiento ni motivación, ni facilidades de evaluación al ejecutivo responsable ni tampoco beneficios especiales a la empresa.

La respuesta es que queda al criterio del Gerente Superior el definir o no estos objetivos regulares. Mi opinión es que deben establecerse solamente los indispensables, que siempre los hay (Tabla 4.3).

Objetivo	Acción	Valor	Motivación	Prioridad
REGULARES (Repeticiones del pasado)	– Mantienen la situación. – Medibles y Repetitivos.	– No ameritan promoción ni aumento. – Poco valor.	– Poco efecto motivacional. – Solo la primera vez o al aprender.	– Producción. – Contabilidad.
DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	– Arreglan la situación. (Cambiar algo desde... hasta...)	Pueden ameritar promoción o aumento. – Más valor.	– Motivan temporalmente. – Enriquecen los puestos de trabajo.	
INNOVADORES	Mejoran la situación. Son los únicos que agregan valor.	– Sí ameritan promociones o ascenso. – Máximo valor.	– Máximo efecto motivacional.	– Investigación. – Marketing. – Proyectos.

Tabla 4.3. Tipos de objetivos

B) *Objetivos de resolución de problemas:* Su denominación ya indica lo que representan. Son los que «arreglan la situación». No significan crecimiento, pero solucionan un problema existente. En la medida que éste sea más importante, lo será también el objetivo y el logro de obtenerlo se evaluará más positivamente. El resultado buscado suele referirse a «cambiar algo desde... hasta...».

diosestinta.blogspot.com

Estos objetivos son *de más valor que los regulares* y sí pueden aumentar promoción o aumento para el responsable. En cuanto a su defecto motivador es superior también, y suele motivar temporalmente en función de la importancia del problema indicado. Puede decirse que enriquecen los puestos de trabajo.

Debemos tener claro que un problema no debemos considerarlo en la forma habitual de la vida social u hogareña, sino simplemente como «la diferencia entre la situación actual y la que nosotros deseamos». Este es el concepto de problemas manejado generalmente en la administración.

Por ejemplo, en un departamento de fabricación en el que existe una tasa de desperdicios por encima de lo normal, puede establecerse el objetivo de: «Disminuir la tasa de desperdicios de... (la situación actual) a... (la situación deseada) durante...».

Otro objetivo de «resolución de problemas» típico es el generado por un bache de ventas, es decir, una época en la cual la cifra de ventas de un producto no asciende a las cantidades deseadas y previstas. En este caso podría escribirse: «Aumentar la cifra de ventas del producto "X" a... unidades al mes, durante el primer trimestre...». Como vemos, aparentemente, no existe un problema, pero sí lo hay y consiste en los resultados deficitarios actuales.

También, obviamente, el objetivo puede referirse a un problema habitual, según su denominación clásica, por ejemplo, la renuncia al puesto de trabajo de un empleado clave. En este caso, podría establecerse: «Contratar al Asistente Administrativo-Comercial durante enero-febrero de 1993, según las especificaciones del Manual de puesto de trabajo y con un costo no superior a...».

En cualquier caso, los «objetivos de resolución de problemas» están tomando mucho auge en los últimos tiempos, debido a que la marcha de una organización o de cualquier unidad de la misma es, en sí, una sucesión de problemas o, según la definición anterior, de situaciones deseables de mejorar.

C) *Objetivos innovadores:* Si hemos visto que los objetivos «regulares» mantienen la situación como está y los de «resolución de problemas» la arreglan, los objetivos innovadores lo que hacen es «mejorar la situación». Son los únicos que, en principio, *hacen crecer a la compañía* o al departamento y que, por tanto, significan auténtico desarrollo y añaden valor a la compañía o a los clientes. Por ello,

diosestinta.blogspot.com

sí ameritan felicitaciones o promoción al ejecutivo responsable y son los de máximo valor en su necesaria evaluación.

Fijémonos que aparentemente estamos rompiendo un principio administrativo, pues no se deben establecer reglas sobre en qué momento hay que felicitar o promocionar a un ejecutivo. Sabemos que el criterio es «situacional», es decir, deberá hacerse cuando la situación lo requiera y no según normas fijas establecidas. Lo que sucede es que las ideas de que aquí se habla parten del supuesto de que los objetivos están correctamente establecidos, lo cual no resulta sencillo en muchas ocasiones. Solamente en este caso, de un objetivo innovador impecablemente definido, puede hablarse de un sincero y oportuno «refuerzo positivo» o felicitación.

Estos objetivos se consideran muy motivadores y es una ventaja a añadir al crecimiento que representa su consecución. En el mundo actual, lleno de competencia creciente, el que no mejora, deja de ser bueno. Las empresas no pueden limitarse a seguir funcionando «como antes» o «como siempre se ha hecho» porque llegarán otras más modernas, más novedosas y con mayor entusiasmo, y se las «comerán», comercialmente hablando.

Es preciso evolucionar positivamente e innovando en todas las áreas, pero no debemos dejarnos confundir con el concepto habitual de innovación. En el mundo de la empresa, esta palabra no significa solamente inventos maravillosos, ni implementaciones modernas telefónicas para toda la compañía, ni tampoco nuevos sistemas administrativos de moda. Aquí nos referimos, por ejemplo, a conseguir aumentar las ventas por encima del promedio, a una nueva y mejor forma de presentar un informe, a una nueva visión de la situación que genere nuevas alternativas, etc., etc. Éstas son las innovaciones que buscamos, de las cuales ninguna de ellas representará por sí sola la excelencia de la empresa, pero todas unidas sinérgicamente ayudarán sensiblemente al necesario crecimiento y desarrollo.

De estas innovaciones se generarán los objetivos innovadores, de los que insistimos que pueden ser innovadores totalmente o simplemente mejorías no alcanzadas antes dentro de un área de trabajo habitual. ¿Puede ser un objetivo innovador y, por ejemplo, regular o de resolución de problemas al mismo tiempo? Por supuesto, y es muy habitual, además. Lo importante es analizarlo y evaluarlo lo mejor posible.

diosestinta.blogspot.com

Una situación que suele darse es la de un objetivo que inicialmente es INNOVADOR, pero que al ejercicio siguiente ya pasa a ser REGULAR, pues ya no hay innovación alguna en su consecución.

EL ARTE DE ESTABLECER OBJETIVOS

En la forma de establecer objetivos puede influir mucho los estados de ánimo de los ejecutivos responsables. Concretamente, pueden llevar a hacerlo de forma optimista o pesimista, con lo que pueden determinarse objetivos excesivamente altos o demasiado bajos, que distorsionarán la realidad y, por tanto, quitarán efectividad al proceso y a sus beneficios.

Los objetivos deben ser siempre «realistas», y una forma de conseguirlo y de eludir, en lo posible, el problema anterior es establecerlos en el transcurso de varios días y no en una sola reunión de trabajo, en la que nadie se puede librar en alguna ocasión de sentimientos deformantes de la situación.

Pueden establecerse tres escalas de objetivos en cuanto al posible optimismo o pesimismo al definirlos. Veamos:

Escala de objetivos

PESIMISTA ..... ¡NUNCA! ..... No será objetivo

REALISTA ..... SÍ ..... Pero siempre «un poquito» más arriba

OPTIMISTA ..... ¡CUIDADO! .... ¡No intentemos engañar a alguien!

Los objetivos deben de contener siempre algo de «reto significativo». Se debe buscar y encontrar alguna mejora realista que signifique un reto, un estímulo, una lucha. Precisamente, el arte de establecer un objetivo radica, en parte, aquí, en identificar cuál es el Standard de Ejecución Satisfactoria (SES) que, pudiéndose alcanzar, represente algo de crecimiento o mejoría para la unidad o la empresa y un reto para el responsable.

diosestinta.blogspot.com

¿Cómo encontrarlo? En caso de dificultad, y como ya hemos dicho, *busque el «mejoramiento del promedio»*. Lo importante es que si se siente pesimista (a todos nos ocurre antes o después...) ¡déjelo para otro día! Y si se siente optimista, acuda a la dura realidad. No intente engañar a alguien estableciéndose un objetivo muy ambicioso, a sabiendas de que no va a llegar a él.

Lo importante y necesario es ser muy realista y analítico en este proceso, pero, recordando siempre que los objetivos se definen no para adivinar el futuro —pues bastaría para eso una simple extrapolación de datos del pasado y de tendencias históricas— sino para controlarlo, mediante un compromiso auténtico por parte del ejecutivo responsable.

Se dice que los gerentes deben ser creativos para establecer objetivos. ¿Puede esto chocar con el último párrafo? En absoluto. Hay que ser creativo para determinar qué objetivos se van a determinar por ser significativos, con cuáles indicadores IM se cuenta y cuáles de éstos miden resultados que se deben mejorar, pero en cuanto al resultado en sí, hay que ser analítico y evaluar la situación para decidir cuál es el resultado correcto que debemos conseguir.

RESUMEN

Definitivamente, todos los especialistas en administrar eficazmente el tiempo ponen como uno de los requisitos más importantes el establecer objetivos, bien redactados para gestionar efectivamente el tiempo. ¿Por qué? ¿Qué relación tiene la planificación con la gestión eficaz del tiempo? Vamos a hablar sobre ello...

El establecimiento de objetivos es una forma de planificar. O dicho al revés. Si queremos planificar correctamente deberemos establecer objetivos. Lo que ocurre es que los objetivos no siempre están escritos, ni bien escritos. Muchas veces están solo en la mente de quien planifica, pero no por eso son menos importantes. ¡Ni mucho menos! El determinar los resultados que queremos alcanzar y los pasos que vamos a dar para conseguirlo —porque eso es planificar— siempre es importante para los que trabajan en una compañía. Algunos dicen que es lo más importante en una empresa, lo auténticamente decisivo en una organización, el conocer lo mejor posible los resultados que nosotros pretendemos lograr...

diosestinta.blogspot.com

Y si es importante para una compañía, ¿no lo será, también, para todo lo que haga ésta para ser más eficaz, para obtener buenos resultados?

Recordemos que la administración del tiempo lo que persigue es disponer de más tiempo, trabajando más eficientemente y más relajado, y la forma de trabajar con más eficiencia es disminuyendo recursos, entre otros, el tiempo.

Resumiendo, lo que es importante para todos los que trabajan en una empresa tiene también importancia para todo lo que hagan éstos para obtener los resultados que quieren los dirigentes de la compañía, porque todos tienden a lo mismo: obtener óptimos resultados.

Hemos visto, en este capítulo, algunas ideas que nos pueden ayudar a establecer un objetivo operativo y a redactarlo correctamente, porque no hay que olvidar que en los objetivos operativos, funcionales, de desempeño, etc., es donde se encuentra el auténtico trabajo de la empresa, porque los otros pocos objetivos (estratégicos, generales, corporativos, etc., de la empresa, en su conjunto), que son muy importantes, sólo se obtendrán si se alcanza la mayoría de los objetivos operativos, que pertenecen a casi todos los ejecutivos y mandos de la compañía (Tabla 4.4).

Objetivos	Se les llama también...	Son...	Importancia...	Mediciones...	Cantidad...
ESTRATÉGICOS	– Generales. – Globales. – De la empresa. – Corporativos. – Institucionales. – Maestros. – Funcionales.	– De toda la empresa.	– Son resultados finales.	– Hay que medirlos.	– Muy pocos.
OPERATIVOS	– De desempeño. – Operacionales.	– De cada mando en particular.	– Es donde está el auténtico trabajo.	– Hay que medirlos.	– ¡Muchos!

Tabla 4.4. Jerarquía de objetivos

diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com

5

Urgente e importante

Si yo tuviera que buscar una solución para alguien que intentara administrar su tiempo, utilizando una sola técnica, yo le diría que estableciera prioridades en su trabajo. Pero esto no es tan fácil como parece, ya que no consiste sólo en analizar las actividades que vamos a realizar para alcanzar nuestros objetivos, y decidir si vamos a hacer antes lo fácil y corto que lo difícil y complicado. No. La dificultad estriba en no confundir lo urgente con lo importante. Hay gerentes, directorios generales, *chairmans*, PHd, etc., que no saben diferenciar una tarea que es urgente de una actividad importante para la compañía.

Eisenhower ya nos hizo una matriz al respecto, como la de la Figura 5.1, en la que exponía que una actividad podía ser importante y urgente (Cuadrante 1), importante y no urgente (Cuadrante 2), no importante y urgente (Cuadrante 3) y no importante y no urgente (Cuadrante 4).

Stephen Covey (Figura 5.2) continuó los estudios de Eisenhower, y en su libro de éxito *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, nos expuso sus ideas.

Básicamente, la urgencia se refiere al tiempo y la importancia tiene que ver con la calidad del resultado.

Por ejemplo, un ejecutivo tiene que hacer «pipí». Esto puede ser urgente para él pero no es importante para la empresa. Recordemos que la urgencia se refiere al tiempo y la importancia va asociada con los resultados de la compañía, de la vida personal, etc.

diosestinta.blogspot.com

MATRIZ DE EISENHOWER

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	1	2
NO IMPORTANTE	3	4

Figura 5.1. Matriz de Eisenhower

	URGENTE (Tiempo)	NO URGENTE
IMPORTANTE (Empresa)	I	II
NO IMPORTANTE	III	IV

Figura 5.2. Matriz de Stephen Covey

Una forma de administrar eficazmente el tiempo es el de hacer solamente cosas importantes. Si un ejecutivo desglosa sus actividades que hace habitualmente en los cuatro cuadrantes (importante y urgente, importante y no urgente, no importante y urgente y no impor-

diosestinta.blogspot.com

tante y no urgente), y se dedica solamente a los dos cuadrantes de arriba, estará haciendo solo cosas importantes para la empresa, es decir, estará actuando en forma muy eficaz para la compañía.

Vamos a ver cuáles actividades suelen reflejarse en los cuatro cuadrantes (Tabla 5.1).

	URGENTE (Tiempo)	NO URGENTE
IMPORTANTE (Empresa)	I — Crisis. — Proyectos apremiantes. — Proyectos cuyas fechas vencen. — Urgencias repentinas. — Algunas visitas. — Algunas llamadas telefónicas. — Algunas reuniones. — Algunas cartas.	II — Planificar («evitar incendios»). — Proyectos importantes para Dirección. — Nuevas oportunidades. — Construir relaciones (clientes, compañeros, etc.). — Algunas visitas. — Algunas llamadas telefónicas. — Algunas reuniones. — Algunas cartas.
NO IMPORTANTE	III — «Apagar incendios». — Cuestiones operativas que no pueden esperar. — Interrupciones. — Urgencias repentinas. — Algunas visitas. — Algunas llamadas telefónicas. — Algunas reuniones. — Algunas cartas	IV — Actividades que no nos gustan. — Actividades cortas o fáciles. — Papeleo inútil. — Pérdidas de tiempo. — Excesos de burocracia. — Algunas visitas. — Algunas llamadas telefónicas. — Algunas reuniones. — Algunas cartas.

Tabla 5.1. Matriz de Eisenhower y de Stephen Covey

diosestinta.blogspot.com

OBSERVACIONES A LA MATRIZ

1. Las prioridades son: I → II → III → IV.
2. El auténtico y más importante trabajo está en el Cuadrante II.
3. Las personas que se dedican a los Cuadrantes III y IV son totalmente ineficaces.
4. Algunas personas piensan que están en el Cuadrante I, cuando están en el Cuadrante III (Confunden URGENTE con IMPORTANTE).
5. Cuando se planifica, algunas actividades pasan del Cuadrante I al Cuadrante II.
6. A las actividades del Cuadrante I, las solemos denominar crisis o problemas.
7. Las actividades del Cuadrante III las podría usted delegar... ¿Cuáles delegaría?
8. ¿Cuánto tiempo dedica usted a cada cuadrante? ¿Está usted satisfecho? ¿Qué cambiaría?

ESTILOS DE LIDERAZGO

Entre las actividades que realizan los directivos que se ven afectados por su estilo de liderazgo, está la administración de tiempo. Todas las cosas que se ven influidas por cómo administre su tiempo el ejecutivo se verán también afectadas por su estilo de liderazgo, de administración.

Si nos dijeran que existe una fórmula para dirigir o administrar el recurso humano, quizás nos echásemos a reír, negando tal posibilidad. Y, sin embargo, sí que existe dicha fórmula, y es ésta:

EFICACIA = $T(P \times Q \times S)$, donde

T = Disponer de tiempo
P = Poder
Q = Querer
S = Saber

Quiere decir que si queremos ser eficaces dirigiendo personas, deberemos cuidar todas esas letras, donde P = Poder. Quiere decir la P,

diosestinta.blogspot.com

que nosotros deberemos procurar que las personas «puedan» hacer su trabajo. ¿Cómo? *Seleccionándolas* cuidadosamente.

Después, tenemos que conseguir que las personas «quieran» hacer su trabajo. ¿Cómo? *Motivándolas*, oportunamente.

Por último, es misión nuestra que las personas «sepan» hacer su trabajo. ¿Cómo? *Formándolas*, enseñándolas, capacitándolas adecuadamente.

¿Y qué quiere decir la T? La T es el tiempo. Los empleados tienen que disponer de tiempo para llevar a cabo sus tareas. Nosotros *debemos ayudarles a organizarse* para que tengan tiempo para hacer su trabajo que les permita obtener los resultados para los cuales les ha contratado la compañía.

Y ya hemos llegado al punto en que tocamos la organización. Vamos a ver algunas ideas que nos llevarán a trabajar más organizadamente.

Primero vamos a hablar de la forma de ayudar a nuestros subordinados o colaboradores. La única forma verdadera de ayudarles es «haciéndoles trabajar». La gente no aprende cuando les hacemos su trabajo. Tampoco aprende cuando les decimos cómo se hace. La única manera en que la gente aprende es cuando lo hacen ellos. Por eso, hay que obligarles «sutilmente» a que hagan su trabajo.

Por otra parte, nosotros les podemos ayudar haciendo tareas de tres formas:

1.ª Haciendo de forma distinta lo que estamos haciendo.
2.ª Haciendo otra cosa de la que estamos haciendo.
3.ª Dejando de hacer lo que estamos haciendo.

El ejecutivo evaluará las tres posibilidades y hará la adecuada en cada momento. Porque tenemos tendencia a creer que sólo les podemos ayudar haciendo algo. Y hay muchas ocasiones en que la mejor ayuda que les podemos prestar es haciendo... nada.

Todos debemos actuar según nuestro estilo de liderazgo. Algunos dicen que todos tenemos un «estilo» de comunicarnos, de trabajar, de ser líderes y que debemos buscar nuestra eficacia sin dejar de actuar según nuestro «estilo». Esto es lo que yo creo. Que todos debemos ser efectivos sin perder nuestra forma de actuar. Hablemos sobre la manera en que podemos dirigirles a los demás.

Una de las áreas más estudiadas dentro del *management* es la de

diosestinta.blogspot.com

la dirección y conducción de los recursos humanos, es decir, de las personas, y el motivo probablemente sea que no existe una teoría única o una forma única de éxito para desempeñar esta importante función gerencial. Al contrario, líderes de estilos absolutamente opuestos en sus concepciones administrativas y, por tanto, con ejecuciones diversas, han obtenido resultados más que satisfactorios, incluso en los mismos sectores industriales, lo que prueba que no hay un solo estilo eficaz de dirigir, sino que existen varios, todos ellos válidos en sus situaciones. Analicemos cuáles son los más conocidos y diferenciados. Podemos empezar con la célebre frase: «El garrote y la zanahoria», que nos recuerda que si nosotros queremos poner a caminar a un burro, podemos hacer dos cosas: azotarle con el garrote o ponerle una zanahoria delante de su vista para que, con el estímulo de ésta, vaya hacia delante. Esta anécdota es ejemplarizadora de lo que se puede hacer con las personas. Darles órdenes y amenazas de castigos (garrote) o estimularlas y motivarlas (zanahoria). ¿Cuál será más eficaz? Este es el punto por tratar en estas líneas y para lo cual comenzaremos a analizar los diferentes estilos.

ESTILO AUTOCRÁTICO Y ESTILO PATERNALISTA

Los dos estilos básicos de dirigir son el estilo «autocrático» o «autoritario» y el estilo «paternalista» (*laissez-faire*). Veamos cómo son en su situación extrema.

El «estilo autocrático» y de alta presión es el característico del líder dominante y autoritario, seguro de sí y egocentrista, que se comunica descendentemente dando órdenes y amenazando. Él asume toda la responsabilidad, toma todas las decisiones y controla estrechamente, sin mostrar interés por las personas y relaciones, sino solamente por la tarea y resultados.

El «estilo paternalista» (*laissez-faire*), de baja presión, es todo lo contrario. Es el típico del director tolerante y débil, que «deja hacer» a sus hombres y que busca más el afecto que el respeto. Es ingenuo porque cree que tratando bien a su gente éstos le querrán más y trabajarán y le obedecerán mejor, lo cual todos sabemos que no es así (si fuese cierto, todos los hijos obedecerían a sus padres y, obviamente, no lo hacen). El directivo paternalista deja que tomen las decisiones sus colaboradores, los controla suavemente (para que no se enfaden) y tiene

diosestinta.blogspot.com

un «equivocado» interés por las personas. El gran problema de este estilo *laissez-faire* es que es irreversible y una vez que se ha perdido la autoridad (su principal problema), ya no puede recuperarse.

Estos son los dos estilos fundamentales de dirigir, pero hay que hacer notar que pocos dirigentes actúan según uno u otro, sino que la mayoría se encuentra dentro del abanico de posibilidades que ofrecen ambas descripciones e incluso cada vez es mayor la conciencia de la necesidad de utilizar estilos diferentes, según la situación.

ESTILO PARTICIPATIVO

Existe una alternativa eficaz entre los dos estilos descritos y es la del estilo «participativo», que puede decirse que es el más próximo al auténtico liderazgo, dentro del mundo de la empresa. El líder o gerente participativo ni es dominante («autocrático») ni es tolerante («paternalista»), sino que es objetivo y creador. Promueve el desarrollo de su gente, además de ayudarla y dirigirla. No les da órdenes ni les amenaza, pero, tampoco deja que hagan lo que quieran. Les hace participar y obtiene compromisos de ellos. Los controla con flexibilidad o deja que se autocontrolen, toma las decisiones con participación de las personas involucradas y muestra real interés por su gente.

Este estilo participativo —llamado por algunos autores democrático— está dentro de la filosofía y mentalidad de la administración por objetivos (APO), ya que esta forma de administrar parte de la premisa —entre otras— de que cada ejecutivo debe «participar» en la determinación de sus propios objetivos, para, de esta forma, comprometerse a ellos y trabajar en su consecución mediante aucontrol. La forma tradicional de dirigir antes de la APO, la «administración por actividades y control» estaba basada en un énfasis en las actividades y un control externo de las mismas, lo cual encaja, como puede verse fácilmente, en el estilo «autocrático» o «autoritario».

RESULTADOS

¿Cuáles de los tres estilos aludidos será más eficaz o, dicho de otra forma, nos conducirá a mejores resultados? Analicemos los posibles problemas que presenta cada uno.

diosestinta.blogspot.com

— ESTILO AUTOCRÁTICO: Los jefes autocráticos suelen estar sobrecargados de trabajo y sus subordinados mínimamente motivados, dado el lógico alejamiento jefe-subordinado. Por otra parte, los objetivos de ellos no coinciden con los del superior y su iniciativa y creatividad es casi nula. En resumen, sensibles problemas que pueden aparecer dirigiendo de esta forma «autoritaria».
— ESTILO PATERNALISTA: En este caso, la dirección se debilita pudiendo llegar a que «el jefe no dirija», sino que lo hagan sus subordinados. El crecimiento y desarrollo de éstos también es mínimo y los niveles de calidad y resultados, en general, mediocres.
— ESTILO PARTICIPATIVO: El principal problema que aquí se plantea es el de encontrar «el punto crítico de participación», es decir, ¿hasta qué grado se les hace participar? ¿A quién, cómo y de qué forma? Si nos fijamos, éste es el aspecto clave —y no fácil, precisamente— de este estilo de dirigir y que no se presentaba en los dos estilos extremos, en los que, eficientemente o no, se seguían unos caminos marcados. Lo que puede hacer eficaz o problemática esta forma de dirigir es precisamente esto, la oportunidad y corrección en la «participación» de los subordinados en el proceso.

Los japoneses tienen ya más que resuelta esta dificultad, pero en el mundo occidental constituye uno de los grandes retos con que se encuentran los directores en nuestro mundo actual. A la vista de los problemas que pueden aparecer administrando con un estilo u otro, pueden hacerse predicciones sobre qué estilo será más o menos eficaz, pero según los numerosos estudios efectuados, se ha podido comprobar que los resultados y, por tanto, sus conclusiones son distintas según se considere el «corto plazo» o el «largo plazo». Bernard Bass, profesor de Comportamiento Humano de la State University, de Nueva York, lo resumió de la siguiente forma:

Resultados a corto plazo:

— «El liderazgo autocrático», en momentos y situaciones adecuadas, contribuye a aumentar la productividad de los «subordinados».

diosestinta.blogspot.com

— «La dirección participativa contribuye a aumentar la satisfacción y, en menor medida la productividad.»

Resultados a largo plazo:

— «Con los métodos autocráticos, la productividad decae significativamente a partir del segundo año, debido al efecto negativo del enfoque autocrático sobre los recursos humanos.»
— En cuanto al «estilo paternalista» (*laissez-faire*), en general, los resultados no son positivos, pues se ha comprobado que «los líderes de este tipo son mal calificados por sus subordinados» y que este tipo de liderazgo afecta negativamente a la productividad, la cohesión y la satisfacción.

Resumen

Ha habido muchas teorías sobre los estilos de dirigir y las formas de modificar el comportamiento de los trabajadores hacia los objetivos de las empresas y, con excepciones, casi todas dicen lo mismo, con otras palabras, pues sus enfoques están orientados hacia la «mano dura» (el garrote) y «la mano blanda» (la zanahoria). Las teorías más significativas han sido las de Douglas Mac Gregor, expuestas en *El aspecto humano de las empresas*, *Teoría X y Teoría Y*, muy conocidas en nuestro medio, el Grid Gerencial de Blake-Mouton, en el que definían cinco estilos básicos de dirección, según predominase en el líder el interés por la producción —tarea— o el interés por las personas —relaciones— y el *Liderazgo situacional*, de Hersey y Blanchard, continuación de los estudios de Blake-Mouton, entre muchas otras.

Hersey y Blanchard dijeron que no hay un estilo de liderazgo válido en toda circunstancia, sino que el líder debe adaptar su estilo en función del grado de madurez de los subordinados, entendiendo por madurez la capacidad para establecer objetivos altos y alcanzables, la disposición para asumir responsabilidades y la formación y experiencia, todo ello considerado para una tarea específica.

El éxito o la credibilidad de la teoría de Hersey y Blanchard estriba en que no se limitaron a exponer unas situaciones o alternativas,

diosestinta.blogspot.com

sino que propusieron una «forma de actuar». Dijeron que el gerente o líder debe evaluar el grado de madurez del subordinado y aplicar el estilo de liderazgo del modelo propuesto, según el mayor o menor énfasis en la «conducta de tarea» (interés por la producción) o en la «conducta de relación» (interés por las personas).

En cualquier caso, Hersey y Blanchard «dieron en la diana», ya que en la actualidad están claras dos cosas: que el estilo más eficaz en cada caso será el que indique la situación, entendiendo por ésta las circunstancias que afectan tanto al líder como a los subordinados y a la organización en sí, y segundo, que el gerente eficaz debe saber dominar todos los estilos de dirección, para poder actuar según corresponda.

Lo importante y que debemos saber todos es que el estilo de liderazgo o de administración influye en casi todo lo que hace el ejecutivo, y mucho, también, en la productividad de la persona, y ésta depende de lo que haga con su tiempo.

PODER Y LIDERAZGO

¿Qué es el poder? Creo que muchas personas han pensado sobre él alguna vez, pero, sin embargo, si tuvieran que explicarlo, quizás no sabrían. Dos personas que han estudiado lo que es el poder son Paul Hersey y Ken Blanchard de la Universidad de Escondido, California. Lo estudiaron uniéndolo al liderazgo, entendiendo por éste el proceso de *influir* en el comportamiento de otras personas para la consecución de un objetivo y dijeron que el poder es el medio o la *forma* por el cual el líder *influye* en las personas para que alcancen el objetivo.

O sea, que dijeron que el líder necesita PODER para influir en otras personas y así es. Cualquier persona necesita PODER para que los demás hagan lo que él quiere. Porque eso es el liderazgo: impulsar a otras personas a hacer lo que uno desea. Ahora, en el mundo de las empresas se habla y busca al «líder visionario», que es la persona que tiene una visión de lo que será su organización o él mismo dentro de unos años y tiene el suficiente liderazgo para «arrastrar» a los demás en pos de ella. Peter Drucker ha dicho que la única definición posible de líder es «la persona que tiene seguidores». En los años que estamos —siglo XXI— el liderazgo de mando ha dado paso al liderazgo

diosestinta.blogspot.com

visionario y liderazgo de servicio. Pero, hoy no vamos a hablar de líderes sino del poder que éstos utilizan.

Hersey y Blanchard han unido inseparablemente ambos conceptos y han dicho que el líder no puede influir automáticamente en otras personas. Que ha de utilizar el poder para que cualquier intento de influencia resulte efectivo. Pero hay muchas bases de poder, ¿cuál será más eficaz?

Las bases de poder más importantes son las siguientes:

1. *Poder coercitivo:* Basado en el temor y el miedo. Miedo a castigos, regaños, despidos, no ascensos, etc. Un ejemplo de él lo estamos viendo ahora —o lo vamos a ver después— en el caso de denuncia de sobreprecio (4.000.000 USD) en Ecuador de que hablan todos los periódicos del país ecuatoriano.
2. *Poder de conexión:* Es el poder que tienen las personas muy relacionadas con personas muy influyentes. «Tengo una "palanca" en...», es una frase que se oye a menudo y que puede ser una representación de esta base de poder.
3. *Poder de recompensa:* Cuando la persona superior puede facilitar recompensas... y recordemos que no todas las recompensas son económicas, ¡ni mucho menos! Hay recompensas en forma de ascensos, honoríficas, etc.
4. *Poder de legitimidad:* Esta base de poder está basada en la posición jerárquica del líder. Alguien ha dicho que «Es lo que pone en la tarjeta». ¿Conocen ustedes alguna tarjeta falsa, señores?
5. *Poder por personalidad:* Está fundado en las características personales del líder, en el agrado o admiración que suscita, es decir, en su personalidad. Es el auténtico liderazgo según hablaba Drucker, porque para tener seguidores hay que tener personalidad, como la tenían Winston Churchill, Mao Zedong, Jesucristo, Hitler, Stalin, etc.
6. *Poder por información:* Es debido a la información valiosa que tiene el líder. Es típica la admiración que suscitan las personas que «saben mucho», y cuando más importante o especializada es la información que tienen, mayor es su poder.
7. *Poder del experto:* También es muy importante esta base de poder, porque está basada en la capacidad, conocimiento y

diosestinta.blogspot.com

competencia del superior. El respeto generado induce al seguimiento del líder.

Si nos fijamos en estas bases de poder, veremos que las tres primeras (coercitivo, conexión y recompensa) debe otorgarlas la organización o el medio donde se encuentre la persona interesada, mientras que las tres últimas debe conseguirlas el líder (personalidad, información y experto) y en éstas es donde está el auténtico liderazgo y todas las compañías del mundo buscan a personas que tengan estas características, porque son las definitorias de todos los líderes del Universo.

Por otra parte, estas tres últimas bases de poder son típicas de personas «maduras», entendiendo por madurez la capacidad de asumir responsabilidades, el establecerse objetivos difíciles y hacer todo lo posible por alcanzarlos y la formación y experiencia. Esto es la madurez, según Hersey y Blanchard. Y a la inversa, las personas menos maduras e inexpertas suelen tener las tres primeras bases de poder y suelen hacerse obedecer por la gente por miedo, «palancas» o recompensas.

Tanto es así que Hersey y Blanchard dicen que existe una relación entre la madurez y las bases de poder, o dicho de otra forma, que cuanto más madura es una persona, debe ir cambiando también su base de poder o las bases de poder que utilice. O sea, que la madurez del seguidor debe determinar la base de poder que el líder debe utilizar para influir en el comportamiento de las demás personas.

Esta es una brevísima explicación, algo técnica, de lo que es el poder, mejor dicho, de las bases de poder más utilizadas por los líderes de todos los tiempos y se debe a Hersey y Blanchard, siguiendo los estilos de dirección de los doctores Blake y Mouton. Pero, en la práctica, ¿qué? ¡Qué siente una persona cuando tiene poder? Hemos oído hablar del «orgasmo del poder». ¿Qué es esto realmente? ¿Y cuando no hay líder? ¿Qué siente un individuo —hombre o mujer— cuando no tiene liderazgo y sí tiene poder?

Las personas suelen —cuando no son líderes— utilizar el poder coercitivo (Miedo... ¡recuerden a cualquier dictador!) y el poder de recompensa. Hay algunas personas que tienen poder porque tienen mucho dinero, y éste suele dar poder... ¿Qué bases de éste utilizan estas personas? Pues, si nos fijamos, utilizan el temor, fundamentalmente, y también las recompensas, económicas, principalmente.

diosestinta.blogspot.com

Puede ocurrir que el goce del poder sea muy grande, llegándose al «orgasmo del poder», que es una metáfora usada en estos casos, en los cuales una persona disfruta tanto con el poder, que se utiliza esta frase.

Fijémonos en los políticos de nuestro país o de otro sudamericano. ¿Verdad que se cumple lo que nos han dicho hace tiempo Hersey y Blanchard sobre las bases del poder en los líderes de las organizaciones? ¿No es cierto que los que no son verdaderos líderes se hacen obedecer por el miedo y, en segundo término por las recompensas? ¿Y no es cierto, también, que a los que tienen muchos seguidores, éstos les siguen por su personalidad y por hacer bien las cosas?

ORGANIZACIÓN

Para trabajar organizadamente, la primera idea es ésta:

1.ª *Maneje cada hoja de papel solo una vez:*

Imaginémonos un ejecutivo, no especializado, a quien le llega una hoja de papel. Primero, la lee, para enterarse qué contiene. Después, la deja encima de su mesa escritorio para solucionar su contenido más tarde, a la derecha, y sigue con lo que está haciendo. Pasado el rato, coge otra vez la hoja de papel para contestarla, pero a la mitad, suena el teléfono. Entonces, coloca la hoja de papel a la izquierda de su mesa y habla telefónicamente. Cuando acaba de hablar, toma otra vez la hoja de papel para hacer algo con ella, pero tiene otra interrupción. Total que la hoja de papel ha sido usada, manipulada, puesta en toda la mesa, y al final, sin solucionar ni contestar. Lakein aconseja hacer algo con ellas, contestarlas, tirarlas a la papelera, o guardarlas en un cajón, pero ¡hacer algo con ellas! De esa forma, no nos pondrá de mal humor cuando la veamos, administraremos mejor nuestro tiempo y seremos más ordenados.

2.ª *Tenga limpia y ordenada su mesa:*

Yo no sé si las personas que gestionan bien su tiempo son ordenadas o si las personas ordenadas administran su tiempo, pero lo

diosestinta.blogspot.com

que si sé es que están unidas ambas. ¿Conocemos a alguien que no sea ordenado y que gestione bien su tiempo? Porque todas las personas puntuales son ordenadas, por lo cual el primer requisito es éste: tener limpia y bien ordenada su mesa.

3.ª *Si duda sobre si tiene que utilizar un papel, ¡tírelo!:*

Cuando dudemos si vamos a necesitar un documento, es que, casi seguro, no nos va a hacer falta y, por lo tanto, debemos tirarlo. Debemos usar los menos papeles que podamos. El exceso de burocracia es uno de los mayores enemigos del tiempo de los ejecutivos.

Estos son tres consejos que ayudan a ser ordenados en el trabajo, con los beneficios que se obtienen de esto último, entre ellos que aumenta la eficacia en la administración del tiempo y los resultados, porque lo que está claro es que gestionan mejor su tiempo las personas ordenadas. Pero ¿queremos ser ordenados? Por eso decíamos al principio que lo primero es la mentalización... ¿Queremos ser ordenados en nuestro trabajo?

EL CONTROL

Controlar es poner en marcha las acciones necesarias para que se cumpla lo planificado. Entonces, si no se planifica, ¿no puede haber control, dicen algunos? Pues sí, sí se puede controlar, aunque no se planifique.

Porque lo que ocurre con el control es algo muy especial. Todo el mundo controla de una u otra manera, aunque solo algunos lo hacen ortodoxamente. Y hacerlo ortodoxamente es hacerlo correctamente. Es decir, estableciendo unos puntos de control eficaces y, sobre todo, controlando lo que se hace, no los rasgos de personalidad del trabajador. Porque esta es la clave para evitar el rechazo del empleado: controlar el trabajo, no al trabajador. En esto insiste mucho Peter Drucker, en que se debe controlar lo que se ha hecho, más que a quien lo ha hecho.

Ejemplos tenemos muchos. Supongamos que un señor va por la calle y encuentra a dos personas limpiando un reloj electrónico pu-

diosestinta.blogspot.com

blicitario, que además es del señor que va por la calle, y éste se da cuenta de que han dejado una mancha que se ve mucho por la parte de abajo del reloj.

Entonces, el señor puede decirles: «Oigan, *han limpiado ustedes mal* este reloj», señalando la mancha, «por favor, límpienlo bien». No podrían ofenderse los dos operarios, pero, sin embargo, los han criticado a ellos. Fíjense lo distinto que sería si les dijese: «Oigan, *en este reloj* hay una mancha aquí abajo. Por favor, límpienla ustedes». En este caso, se ha controlado el trabajo, lo que han hecho ellos, y por tanto tomarán mejor la reprimenda e instrucción.

Una mecanógrafa está con su ordenador y comete cuatro faltas de ortografía en una carta que le ha dado su jefe. Éste puede decirle: «Señorita, *usted* ha cometido cuatro faltas de ortografía. Por favor corríjalas.» Pero, también puede decirle: «Señorita, *en esta carta hay cuatro faltas de ortografía*. Por favor, corríjalas.» ¿En cuál caso de las dos tomará mejor la mecanógrafa las palabras de su jefe? Obviamente, el segundo, porque se ha controlado el trabajo, no al trabajador.

Parte de la culpa del rechazo que existe en el mundo hacia el control la tiene el Diccionario de la Lengua Española, el cual, tiene como acepciones de la palabra «control», las siguientes:

1. Inspección, fiscalización, intervención.
2. Dominio, mando, preponderancia.
3. Vigilancia o coacción de las acciones individuales.

Se comprende que con este involuntario ataque frontal de la semántica a esta digna función administrativa, los resultados sean los citados.

Hay que decir, en defensa del Diccionario de la Lengua Española, que los diccionarios de otros idiomas tampoco dejan muy bien, que digamos, a la palabra «control».

TIPO DE ERROR HUMANO

Podemos diferenciar los errores que cometen las personas en tres tipos: error honesto, ineptitud o incompetencia y negligencia. Vamos a comentarlos los tres.

diosestinta.blogspot.com

1. ERROR HONESTO: Es cuando una persona comete un error de forma involuntaria. Dado que no somos máquinas y todos podemos fallar alguna vez, —y, de hecho, todos cometemos errores—, el tratamiento que se le dé debe ser natural, quitándole importancia. La persona no debe desmoralizarse por el error cometido.
2. INEPTITUD O INCOMPETENCIA: En este caso, lo que hay que enseñar al trabajador es a hacer bien las cosas y a no cometer errores.
3. NEGLIGENCIA: Aquí, lo que se debe hacer es cesar o trasladar a la persona que ha sido negligente o, como mucho, darle otra oportunidad para ver si su actitud cambia.

Estos son los tratamientos que se pueden dar a una persona que ha cometido un error, los cuales están influidos por su estilo de dirección, porque se puede decir que casi todas las actividades que lleva a cabo un ejecutivo están influenciadas por su estilo de dirección, de liderazgo o de administración.

TIPO DE ACCIONES CORRECTIVAS

Antes de hablar de la «matriz de control», vamos a ver los tipos de acciones correctivas que puede tomar un jefe sobre un subordinado.

El jefe, sea gerente, mando, supervisor, etc., puede tomar tres tipos de acciones correctivas ante una acción negativa por parte de un subordinado:

A) *Acción autocorrectiva:* Es cuando el trabajador se da cuenta y la corrige él mismo, sin tener que intervenir su jefe, el cual sí debe enterarse (sutilmente, con discreción).
B) *Acción operativa:* Interviene el superior y lo soluciona. A esto se le llama «apagar incendios».
C) *Acción gerencial o directiva:* El gerente analiza las causas y las evita para el futuro. A esto se le denomina «evitar incendios» y es lo que deben hacer los directivos actuales. Planificar y evitar problemas y crisis.

diosestinta.blogspot.com

MATRIZ DE CONTROL

Es un instrumento eficacísimo para establecer «puntos de control», que nos permitan garantizar (es lo ideal) que vamos a alcanzar nuestro objetivo, o al menos que vamos a obtener buenos resultados.

La matriz de control es la Tabla 5.2 y se usa de la siguiente manera:

	¿QUÉ PUEDE SALIR MAL?	¿CÓMO Y CUÁNDO LO SABRÉ?	¿QUÉ MEDIDAS TOMARÉ?
TIEMPO			
DINERO			
PERSONAL			
CANTIDAD			
CALIDAD			
OTROS...			

Tabla 5.2. Matriz de control

Normalmente, algo sale mal. Ponemos en la columna de la izquierda todos los factores donde puede salir algo mal en el trabajo que vamos a controlar. Hemos puesto en esta columna TIEMPO, DINERO, PERSONAL, etc., porque son las áreas donde suele haber problemas. Hemos visto que al final de esta columna dice OTROS... Debemos poner ahí otras áreas donde pensemos que algo puede salir mal. Si se

diosestinta.blogspot.com

piensa que en CALIDAD Y CANTIDAD no puede fallar nada, no debe ponerse.

Luego, en la segunda columna, «¿QUÉ PUEDE SALIR MAL?», debemos poner todas las cosas que pueden salir mal respecto al TIEMPO, DINERO, etc., y todas las áreas o aspectos donde pueda fallar algo. Lo importante es que se escriban todas las actividades, tareas o situaciones donde pueda —en un futuro próximo— haber problemas.

La siguiente columna dice así: «¿CÓMO Y CUÁNDO LO SABRÉ?» Debemos indicar en ella lo que dice su título y pensar bien antes de contestar, sobre todo, en las dos preguntas que nos hacen: «¿CÓMO?» y «¿CUÁNDO?».

Por último, la última y más grande columna, «¿QUÉ MEDIDAS TOMARÉ?», es en donde se reflejan auténticos «puntos de control», que son las medidas que vamos a tomar para asegurar el resultado que queremos conseguir.

Curiosamente, en las dos primeras columnas —«¿QUÉ PUEDE SALIR MAL?» y «¿CÓMO Y CUÁNDO LO SABRÉ?»— es donde más fallos hay (cosas que se olvidan, etc.) y, por tanto, es donde más énfasis debemos poner.

La matriz de control es una muy efectiva herramienta para garantizar que sí vamos a alcanzar el resultado que nosotros queremos alcanzar.

CÓMO CRITICAR EFICAZMENTE

Todas las personas que tienen subordinados deben criticar negativamente antes o después y en mayor o menor grado. Y todos queremos tener subordinados, porque eso significa que hemos ascendido. Lo que tenemos que pensar es que si la persona no se queda bien después de criticarle, lo que le hemos enseñado (o lo que le hemos reprendido) lo utilizará únicamente cuando nosotros estemos delante. Además, no debemos ganarnos más enemigos.

Aquí van algunas sugerencias para criticar eficazmente:

1. *Criticar el trabajo, no las personas:* Ya hemos hablado de esto.
2. *Debe ser sincera:* Salvo que seamos mejores actores que Tom Cruise y Meryl Streep, no debemos intentar engañar a nadie.

diosestinta.blogspot.com

Los subalternos son muy sutiles y puede parecer que se creen lo que su jefe les dice, cuando no es así.

3. *Debe ser claramente entendida por el subalterno:* Uno de los problemas existentes en el mundo es el que las personas (algunas, por supuesto) no entienden bien a sus superiores. Este problema se ve más agudizado en los países en los cuales suele haber distinta clase social entre unos y otros.
4. *Debe ser diplomática:* La crítica siempre debe ser diplomática. Hay dos palabras que no se deben decir jamás. La palabra «nunca» y la palabra «siempre». Y no debemos decirlas por el gran riesgo de incurrir en la «no verdad». Veamos un ejemplo. Una persona casi siempre llega tarde y un día su jefe le dice: «Oye, Mariano, esto no puede ser. Siempre llegas tarde», a lo que le contesta su colaborador: «Oiga, jefe, yo respeto mucho su opinión pero, no siempre llego tarde. Llegué tarde el día 23 y 24, pero los otros días, no». ¿Quién tiene razón en la mayoría de los casos? El subordinado. Lo mismo podemos decir con la palabra «siempre».

   Otra cosa que no debemos hacer nunca es exagerar. Yo tengo un gran amigo, alto ejecutivo, que exagera en casi todo lo que dice... y es agradable. Sin embargo, no debemos exagerar. Debemos ser específicos en todo lo que digamos y, sobre todo, cuando critiquemos algo. De esta forma, ganaremos credibilidad y liderazgo.
5. *Debemos decir, por ejemplo: «¿No sería mejor hacerlo de esta manera?»:* De esta forma, si dejamos que la otra persona crea que la idea es de ella, seremos más líderes y las personas criticadas se sentirán mejor ante unas palabras nuestras.
6. *¡Busque el momento oportuno! (Nunca delante de las demás):* Hay una frase que se utiliza mucho en administración: «Alabe en público, critique en privado.» Tiene mucho que ver con el ego de los seres humanos, el cual debe estar siempre alto, para que tengan una buena autoestima. Si yo tengo que elogiar a alguien, lo deberé hacer delante de sus compañeros, que será mucho más práctico, y si yo tengo que criticar a alguien, será mucho mejor hacerlo en privado, pues de esta forma su autoestima seguirá alta delante de los demás.
7. *¡Cuidado con la actitud no verbal!:* Siempre que critiquemos algo —positivo o negativo— tenemos que cuidar nuestra acti-

diosestinta.blogspot.com

tud no verbal. Es frecuente ver a alguien felicitando por algo con el ceño fruncido o efectuando una crítica negativa con la sonrisa en la boca. Debemos tener en cuenta la importancia de la comunicación no verbal, con sus gestos, actitudes, tonos, etc.

Según estudios realizados, la proporción relativa con las palabras es:

— Señales no verbales 55%
— Tono de la voz..... 37%
— Palabras verbales..... 8%

Y hay que considerar que, en conjunto, las señales no verbales influyen en la otra persona cinco veces más que las orales.

8. *¡Vaya al grano!:* Una de las cosas que sienta mal a la gente es cuando el superior se pone a dar «rodeos» antes de decir algo. No hay que «dar rodeos», hay que decir las cosas con naturalidad, ni en forma agresiva ni en forma sumisa, como si nos diera pena decirlo.

diosestinta.blogspot.com

6

«Ladrones de tiempo»

El nombre lo puso Alec Mackenzie, que fue una de las personas que más estudió los problemas que aquejan a los ejecutivos relacionados con su tiempo.

MacKenzie, denominó «ladrones de tiempo» (terminología simpáticamente aceptada) a todas las personas o situaciones que nos roban el tiempo a los profesionales. Porque son muchos: vendedores, el teléfono, visitas, reuniones, consultas, políticas de «puertas abiertas», el computador, reuniones, etc., etc. Todos ellos nos hacen perder el tiempo a los ejecutivos, nos «roban el tiempo», si lo pensamos bien.

Y por eso tenemos que saber defendernos de ellos, es decir, hacer las interrupciones breves. Sin embargo, al mismo tiempo, tenemos que conseguir *ser exigentes con nuestro tiempo, pero amables con las personas,* porque si somos exigentes con nuestro tiempo, pero la gente se va disgustada, no hemos ganado nada.

Aquí van algunas técnicas (algunos les llaman trucos) para defenderse de los «ladrones de tiempo».

VISITAS

1. Ante una visita inesperada, solicitud de entrevista, etc., se puede preguntar: «¿Cuánto tiempo necesita usted?» De esta forma, comunicamos a nuestro inesperado interlocutor que

diosestinta.blogspot.com

debe utilizar el mínimo tiempo posible y que nuestro tiempo es importante para nosotros.

2. A la inversa, también se puede decir: «Dispongo de diez minutos para atenderle. ¿Le es suficiente a usted?». Tras lo cual, una discreta mirada de reojo a nuestro reloj transcurridos los diez minutos, será suficiente para que nuestro visitante comprenda que se acabó la reunión.

   Estas dos técnicas son muy efectivas, pues el autor de estas líneas las ha utilizado mucho y sabe de su eficacia. Recuerdo una vez que vinieron dos vendedores a visitarme y cuando les dije que yo disponía de diez minutos y que si les era suficiente, las miradas entre ambos fueron un poema.
3. *Exigir y dar puntualidad.* Una forma sutil y expresiva de hacerlo es citar a alguien de la siguiente forma, por ejemplo: «Te espero a las diez y cinco». De esta manera, se está eliminando la posible interpretación de la cita a una «hora redonda» y que es «alrededor de...» o «a partir de...» y, por el contrario, estamos indicando una hora específica y concreta y, además, dando a entender que somos puntuales.
4. *No ofrecer café ni whisky.* Yo aconsejo no ofrecer café ni bebidas alcohólicas. En cierta ocasión, recibí una visita de un señor que conocía por haber participado en algún entrenamiento mío y la conversación se desarrolló, más o menos, así: «¡Hola, fulanito! ¿Cómo estás? Siéntate, por favor.» Y ante su actitud favorable a mi persona, yo le pregunté: «¿Quieres tomar algo?», y tras su respuesta positiva, yo cogí el teléfono y dije: «Luis, traiga dos whiskys, por favor. ¿Cómo, que no hay? Vaya a comprarlo, por favor.» Y atendí a la visita...

   A los veinte minutos, me llama Luis por teléfono y me dice: «Don Amado, que sólo hay una botella de whisky, de marca Chivas, de 12 años, por ejemplo» (lo más caro del mercado). Entonces, yo, haciendo como que me daba igual lo que costase la botella de whisky, le dije «tráigala, por favor, cómprela».

   Total, que el motivo de la entrevista ya se había acabado. Habíamos hablado de todo lo que teníamos que hablar, pero como yo le había invitado a una copa, él no quería desairarme y yo, como le había invitado a un whisky, por educación,

diosestinta.blogspot.com

tampoco podía decirle que estaba muy ocupado y que se fuera, y así seguimos los dos, poniendo cara de circunstancias y perdiendo nuestro tiempo. ¡Ah! y cuando llegó el whisky, se lo quiso tomar de un trago y casi se emborracha. Por eso, aconsejo no ofrecer a nuestros visitantes bebidas alcohólicas.

¡Y si ofrecemos café, debemos asegurarnos previamente que está preparado!

5. *Interceptar a los visitantes fuera de nuestro despacho*. Imaginemos que vamos a visitar, sin cita, a un importante señor y nos dicen que está reunido pero, en ese momento, aparece en mangas de camisa el importante señor, el cual nos dice: «¡Hola, fulano, estoy en una reunión, pero no quería que te fueras sin darte por lo menos un abrazo.» ¿Verdad que intentamos distraerle lo menos posible y que nos vamos agradecidos al visitado? (lo que no sabíamos es que él quizás estaba leyendo el periódico y descansando).
6. *Clave de emergencia imprevista*. Conozco a un ejecutivo de primera línea, al que, cuando tiene una visita, sistemáticamente, y siempre, a los cinco minutos entra su secretaria para recordarle que tiene una reunión dentro de cinco minutos. Y claro, si él quiere, la reunión dura 3-4 minutos más, o si lo desea, alarga el tiempo del visitante.
7. *Poner las sillas lejos de nosotros*. Esta es una idea sacada del ambiente norteamericano, los cuales saben que una persona cuando tiene que esforzarse para hablar, hace que las entrevistas sean cortas.
8. *Poner sillas incómodas*. ¿Nos hemos fijado en que, si queremos que un visitante no se vaya de nuestro despacho, no tenemos más que ponerle una butaca muy cómoda? Parece que a las personas les gusta estar cómodas. Pues, a la inversa, si les ponemos sillas incómodas, las visitas se reducen.
9. *Regla del 4 × 20 de Hitler*. Se comenta que Adolf Hitler era un gran negociador y que su éxito se debía a que usaba la «regla del 4 × 20» en todas sus negociaciones, de la siguiente forma:

    1. Les hacía esperar a sus visitantes veinte minutos.
    2. Les obligaba a andar 20 pasos hacia él, mientras los miraba fijamente.

diosestinta.blogspot.com

3. Les observaba veinte segundos, sin decir ni palabra.
4. Ponía la silla del visitante 20 centímetros más abajo que la suya.

De esa forma, con esta presión ejercida sobre el visitante, el líder nazi, obtenía una gran ventaja psicológica inicial que le ayudaba en sus negociaciones.

¿Será verdad esta regla del 4×20? Quizás no, pero lo que es cierto es que las cuatro se utilizan actualmente, en selección de personal, en TV, en negociaciones, etc.

10. *Ponerse de pie*. Esta es una técnica usada en USA para limitar la duración de las entrevistas. Consiste en ponerse de pie, con una sonrisa de oreja a oreja, dando la mano al entrevistado, lo cual quiere decir que se ha terminado la reunión. Es muy eficaz, pero para algunos puede resultar, quizás, algo brusca.

VISITAS INTERNAS

Se incluyen aquí las visitas de camaradas, compañeros de trabajo, etc.

1. *Usted, ¿qué propone?* Cuando un subordinado venga a que le prestemos ayuda, debemos exigirle que venga:

    1. Con toda la información.
    2. Con el asunto estudiado y preparado.
    3. Y preguntarle: «Usted, ¿qué propone?»

    Decíamos, en otro lugar, que la única manera en que aprende la gente es trabajando, haciéndolo ellos. Esto es un hecho. Recuerdo el caso de un empresario español, que estuvo algunos años en Sudamérica, que decía, refiriéndose a la gente de allá: «Ponles a trabajar». ¿Y hay alguna forma mejor de trabajar que estudiando un problema y proponiendo algo que lo solucione? Si hacemos esto habitualmente veremos que economizaremos mucho tiempo, y ellos aprenderán y se desarrollarán más.

diosestinta.blogspot.com

Además, se acostumbrarán a no «pasar el mono» (la responsabilidad).

2. *Política de puertas abiertas*. Consiste en tener en la empresa una política del mismo nombre, consistente en que las puertas del «jefe» o cabeza de la empresa «están siempre abiertas» para los empleados de la compañía. Obviamente, si las puertas del «jefe» están abiertas, también lo estarán las de todos los gerentes de áreas, subgerentes, mandos, etc., y supervisores de la compañía.

   Cuando en una empresa existe una política de «puertas abiertas», siempre hay muchos «ladrones de tiempo». Hay una forma muy útil para defenderse de éstos en este caso. Es esta:

3. *Poner nuestra mesa-escritorio no visible desde la puerta*. De esta forma, eliminaremos el que un compañero pase por el pasillo, nos vea y con este pretexto entre en nuestro despacho y nos diga algo como: «¡Hola, Juan! ¿Cómo estás? ¿Operaron ya a tu hermano? ¿Cómo salió? Y bla, bla, bla». Esto se llama «socialización» y hay algunas personas especialistas en ella.
4. *«Jugar» con la puerta de nuestro despacho*. Podemos tener la puerta abierta en nuestro «tiempo respuesta», cuando no nos importa que venga gente a visitarnos, tener interrupciones, llamadas telefónicas, etc., y la puerta cerrada cuando necesitamos concentración y no queremos interrupciones ni que nos molesten.
5. *Divulgar que en determinadas horas no nos gusta que nos molesten*. Si nosotros hacemos una «programación del trabajo diario», teniendo en cuenta nuestro «tiempo controlado», nuestro «tiempo respuesta», «tiempo óptimo», etc., podemos y debemos, según nuestras posibilidades, divulgar dicha programación.
6. *Cuando llega una visita, no quitarse el lápiz de la mano, o los dedos del ordenador, etc*. De esta manera, estaremos demostrando a nuestro visitante que estamos muy ocupados.
7. *Cuando llega una visita, permanecer de pie*. De esta forma, demostraremos a nuestro visitante que la entrevista va a ser corta.

diosestinta.blogspot.com

8. *Si la visita se sienta, sentarse en una esquina de la mesa-escritorio.*
9. *Advertir claramente que estamos muy ocupados.*
10. Podemos, decir: «¿Podríamos hablar de esto cuando esté menos ocupado?»
11. Decir: «¿Cuál es exactamente el objetivo de esta reunión?»
12. *Tener el reloj a la vista y mirarlo,* cuando queremos acabar una entrevista.
13. *Ir nosotros al despacho de los demás,* porque el visitante es quien controla la duración de la visita. Por ejemplo, siempre se puede decir:

    «Bueno, Marga, como sé que estás muy ocupada y yo también, te dejo, ya seguiremos hablando de este tema en otra ocasión.»

EL TELÉFONO

¿Saben ustedes que cuando una empresa japonesa decidió quitar los teléfonos de las mesas y colgarlos en las paredes, el primer costo telefónico disminuyó un 31%?

El teléfono es un foco de problemas. Generalmente, no estamos preparados, nuestros interlocutores hablan demasiado, nos llegan las llamadas en momentos inoportunos, no tenemos a mano la documentación necesaria, llamamos cuando estamos aburridos, etc., etc. Es un hecho del que tenemos que tomar medidas. Aquí van algunas sugerencias:

1. *Preparar las llamadas.* Hay que preguntarse:

   — ¿Es el medio adecuado?
   — ¿Es la hora adecuada?
   — ¿Quién debe esperar al auricular?
   — ¿Puedo delegar esta llamada?
   — ¿Espero hoy alguna llamada a esta hora?

2. *Preparar las llamadas:* interlocutor, objetivo, documentos, y objeciones.
3. *Establecer períodos horarios* para hacer y recibir llamadas.

diosestinta.blogspot.com

4. Preferiblemente, *llamar nosotros,* ya que así tenemos el control de la duración de las llamadas.
5. *Poner los teléfonos en sitios no muy cómodos.*
6. *Coordinar una «clave de emergencia imprevista»* con nuestra secretaria o colaborador-a.
7. *Cuando nos hagan un «filtro», que lo vendan como ayuda a la persona que llama.*
8. *Explicar a nuestra secretaria o recepcionista la diferencia entre «urgente» e «importante».*
9. *Si deseamos colgar* porque el cliente habla mucho o por otro motivo, hacerlo *cuando nosotros estemos hablando.*

Lo que usted debe hacer cuando hable por teléfono

1. *¡Sonría!* Casi nadie se ha puesto a pensar que cuando una persona habla telefónicamente, gran parte de la «actitud» se transmite. Concretamente, nosotros sabemos si una persona nos está sonriendo, aunque esa persona hable a través del hilo teléfonico.
2. *Diga el nombre de la otra persona al saludarle y al despedirse.*
4. *Sea cortés y educado.*
4. *¡Cuide el tono de voz!*
5. *Dele un «toque personal».*
6. *Si desea usted colgar, hágalo cuando usted está hablando.* De esta forma, aparentará ser un problema de la línea telefónica.

Estas son algunas sugerencias que nos ayudarán a ser más eficaces en nuestro trabajo y a defendernos del primer ladrón del tiempo que existe, y es el teléfono.

TÉCNICA PARA DECIR «NO»

Tenemos que contestar negativamente en multitud de ocasiones. De que sepamos hacerlo intuitivamente o no dependerá que la otra persona siga sus buenas relaciones (¡porque tenemos que mantener

diosestinta.blogspot.com

inmejorables relaciones con todo el mundo!) con nosotros, que lo que estamos hablando con dicha persona siga su curso y, sobre todo, que economicemos nuestro tiempo.

Hay una situación que se repite mucho y es cuando una persona pide ayuda a otra, y ésta por no saber decir «no» se la presta, a pesar de que no debía hacerlo. Veamos una forma de decir «no».

Técnica para decir «NO»

1. *Escuchar atentamente.*
2. *Decir «no».*
3. *Explicar por qué se dice «no».*
4. *Proponer otra alternativa.*

Explicaciones y comentarios

1. Escuchar atentamente no es poner «cara de póker» mirando al otro mientras habla. Es hacer gestos de aquiescencia, repetir las palabras, asentir a lo que se oye, etc. En resumen, significa demostrar que nos interesa lo que oímos.
2. Decir «no» tajantemente. En cuanto dejemos una duda, el otro se asirá a ella. Debe quedar bien claro el «no».
3. A continuación, debemos explicar nuestra negativa.
4. El sentido de esta cuarta fase es demostrar nuestro deseo de ayudar a la otra persona.

El objetivo de esta técnica es, por una parte, que quede claro el «no» y, por otra, que la otra persona se vaya contenta con nuestra actitud.

REUNIONES

Aquí van algunos consejos para aprovechar el tiempo de las reuniones y no desperdiciarlo, que es lo habitual:

1. Procure *no citar a la gente a una hora «redonda»* (9 a.m., 10 a.m., 11 a.m., etc.), sino a otra hora, por ejemplo, a las 10:10

diosestinta.blogspot.com

a.m., o las 11:40 a.m., porque de esta manera estamos indicando que sí nos interesa nuestro tiempo. Así, se pide puntualidad, porque si no lo haces y citas a la gente a las 10 a.m., piensan que es «a partir de esta hora» y son impuntuales.
2. *Diga,* siempre, *la hora aproximada de finalización.* Así, facilitará que los asistentes puedan programar su tiempo.
3. *Procure que esta hora de finalización sea la del almuerzo.* Observará que los asistentes también cuidan «su» tiempo.
4. *Prepare el «orden del día».*
5. *Páselo 2-3 días antes de la reunión* a las personas convocadas. Así, no lo perderán y les dará tiempo de incluir algún tema.
6. *¡Sea usted puntual!* Y empiece a la hora convocada.
7. *Empiece por los asuntos más importantes,* pues al principio todos estarán con más ganas de trabajar y más frescos. Programe para el final los asuntos de menor prioridad.

EL ORDENADOR

El ordenador es un «ladrón de tiempo interno», es decir, depende del interés, fuerza de voluntad y constancia del ejecutivo. Porque tiene muchos peligros que fácilmente desembocan en una pérdida de tiempo y productividad. Veamos algunos de ellos:

1. El ejecutivo tiene que aprender mucho, por tanto no resulta difícil que dedique *excesivo tiempo a aprender.*
2. Como el mercado del *software* (programas) nunca se detiene, *siempre tienen que estar actualizándose* los ejecutivos de sistemas informáticos. ¡Peligro!
3. *Algunos ejecutivos pasan muchas horas «navegando».*
4. Puede ser que, por su facilidad, envíen y, por lo tanto, *reciban más* correo electrónico del necesario, en detrimento de su productividad. ¿Hemos medido el tiempo dedicado a recopilar y procesar el correo de cada día?
5. Muchos ejecutivos *llevan la documentación a su propio equipo,* ocupándose de ello en su domicilio y por la noche.
6. Algunos ejecutivos *se vuelven esclavos de las agendas electrónicas,* minicomputadores, etc.

diosestinta.blogspot.com

7. *El ordenador es un medio, no un fin*. Se puede correr el riesgo de dedicar más tiempo a la presentación de trabajos que al contenido de los mismos.
8. ¿Y qué decir de los *juegos de ordenador*? ¿Cuánto tiempo se dedica a ellos?
9. *Resulta muy difícil controlar la productividad de alguien de sistemas informáticos* sin ser un experto en los ordenadores.

LADRONES DE TIEMPO INTERNOS

Hemos dicho que los «ladrones de tiempo» suelen ser interrupciones. Y que tenemos que saber defendernos de ellos, es decir, hacerlas más cortas, más breves. Para ello, hay unas técnicas, de las cuales algunas de ellas las hemos visto en este capítulo. Pero hay otras cosas que nos hacen perder el tiempo, para las que no hay técnicas, porque, únicamente, dependen de nosotros, de nuestra voluntad y nuestra disciplina.

Tenemos tendencia a considerar que nuestros problemas con el tiempo son ajenos a nosotros, y en gran parte no es así. La solución está en nosotros, en nuestra fuerza de voluntad y autocriterio, por ejemplo.

Ladrones de tiempo internos

— Objetivos confusos o ambiguos.
— Falta de planificación diaria.
— Incapacidad para decir «no».
— Incapacidad para delegar.
— Falta de orden.
— Dejar para mañana las cosas. Se le ha llamado «la condición humana». Parece que las personas tenemos tendencia a dejar para mañana las cosas difíciles o que, por algún motivo, no nos gusta hacer. Esto se llama «dilación».
— Perfeccionismo.
— Responsabilidades difuminadas.
— Fatiga física.
— Dejar tareas sin terminar. Se dice que cuando acabamos las

diosestinta.blogspot.com

cosas que empezamos, muchas veces es porque falta la «compulsión del cierre», la cual, desgraciadamente, falta en muchas personas.

— Falta de autodisciplina.
— Socialización.

Todas las situaciones anteriores dependen de nosotros mismos, por eso, se denominan «ladrones de tiempo internos», y la solución está en que realmente queramos cambiar en algo y en nuestra fuerza de voluntad.

diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com

7

La delegación de funciones

La «delegación de funciones y responsabilidades» es una de las actividades administrativas que ha quedado confundida con las nuevas teorías de los ya populares Michael Hammer y James Champy, creadores de la «reingeniería de procesos», la cual «echaba por tierra» algunas ideas que han prevalecido más de doscientos años, como la especialización de trabajo, la organización vertical, la cadena de mando, etc.

Teniendo en cuenta que la mayoría de empresas siguen trabajando como siempre lo han hecho, para ellas van estas ideas.

La delegación no es fácil de desempeñar correctamente y debe efectuarse como una parte más del *management*, que ayude a «motivar y organizar las energías humanas (Peter Drucker) en pos de los objetivos de la organización».

Si nos fijamos, está relacionada con la planificación y organización por una parte, con el liderazgo y motivación por otra, y con el necesario control también, pues es sabido que siempre se deberá ejercer éste sobre el desempeño y resultado de cualquier actividad que se haya delegado.

Por tanto, la delegación es puro *management* y, como tal, puede incurrir en errores al llevarlo a cabo que provocarán, indefectiblemente, problemas en la organización.

Si Henry Fayol hubiera expuesto, en los días de hoy, cuáles eran las funciones básicas de la administración, además de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, hubiere hablado sin duda algu-

diosestinta.blogspot.com

na de «delegar». Lo que ocurre es que, en 1916, cuando publicó su famoso libro *Administration industrielle et generale*, las empresas evolucionaban poco y su crecimiento era lento, ya que también era lenta la competencia y los adelantos tecnológicos, y es bien sabido que la «delegación» se produce cuando existe crecimiento, el cual obliga a descentralizar, en forma de delegación de tareas y funciones.

La cuestión es que, en el siglo XXI, en que nos encontramos, esta función gerencial se considera muy importante para el desarrollo de cualquier organización. Por mi parte, puedo decir que en la mayoría de los programas de entrenamiento gerencial en que colaboro, surgen inquietudes e interés al hablar de cómo se debe delegar o sobre qué actividades no deben ser nunca delegadas, por ejemplo. Pero, empecemos por el principio: ¿Por qué se delega? ¿Qué beneficios presenta?

BENEFICIOS DE LA DELEGACIÓN DE FUNCIONES

Vamos a contestar a esta cuestión, pero partiendo de la base de que se efectúe correctamente. Después, veremos algunas ideas que pueden ayudar a la necesaria eficiencia en esta actividad administrativa. Los posibles beneficios pueden desglosarse de la siguiente forma:

Con respecto al gerente o persona que delega:

1) *Dispondrá de más tiempo*

Esto es obvio, hasta tal punto que *los consultores europeos en Administración del Tiempo calculan entre 15% y 20% el tiempo promedio que los gerentes pueden economizar delegando eficientemente*.

2) *Podrá dedicarse a actividades más gerenciales*

Uno de los problemas de los dirigentes actuales es «querer hacerlo todo», al menos lo importante, con el fin de mantener el control.

Con una delegación correcta, el gerente podrá dedicarse a lo auténticamente importante para él, es decir, tomar decisiones, planificar,

diosestinta.blogspot.com

controlar, etc., ya que sus actividades secundarias y rutinarias estarán delegadas en sus subordinados.

3) *Trabajará más relajado*

Este beneficio, ignorado por algunos, está tomando más auge en todo el mundo, ya que cada vez son más conscientes los empresarios y gerentes de que un principal motivo del estrés es la acumulación de trabajo, lo cual se evita en gran manera, delegando oportunamente.

Con respecto a los subordinados:

1) *Estarán más motivados*

Es sabido y ampliamente comentado por Fredrick Herzberg, que una de las acciones de la gerencia que más motiva a los empleados es «enriquecer» el trabajo de éstos, aumentando sus responsabilidades, siempre que estas responsabilidades constituyan algo de reto y, sobre todo, que los empleados deseen asumirlas.

El «delegar motivando» es una habilidad que debe tener el gerente actual y se dice, también, que es una condición que debe estar presente en todo proceso de delegación y que, de no existir, no debería llamarse así.

Por otra parte, no es fácil conseguirlo, pues deben unirse en el gerente que delega no solamente cualidades administrativas, como conocimiento del propio trabajo y de las tareas, estímulos y cualidades del subordinado, sino que debe tener, también, dotes de liderazgo y facilidad en la comunicación. En resumen, si existe un beneficio derivado de la delegación de funciones que exija corrección en el proceso, este es el de motivar a los subordinados, porque, ¿quién no desea que sus colaboradores estén motivados hacia su trabajo?

2) *Aprenderán y se desarrollarán más*

Seguramente, casi todos los ejecutivos y empresarios han escuchado o dicho ellos mismos la siguiente frase: «Yo no puedo delegar. No confío en mi gente. ¿Y si lo hacen mal?»

diosestinta.blogspot.com

La cuestión es que si el gerente cree que es un proceso fácil y que todo debe limitarse a decir algo así: «Martínez, encárguese usted de este asunto». Es muy probable que tenga problemas, pues la persona que delega debe siempre comprobar que el subordinado comprende:

1. Los resultados que debe producir.
2. Las normas existentes.
3. Las limitaciones que haya.
4. Sus responsabilidades y autoridad.

Si, además de lo anterior, el gerente adiestra oportunamente al subordinado y define los puntos de control que van a establecer, puede decirse que el colaborador a quien se le ha delegado algo, aprenderá y se desarrollará profesionalmente, todo lo cual es una de las obligaciones de cualquier dirigente moderno de hombres.

3) *Tendrán más confianza en su superior*

Si todo gerente, superior, jefe, subgerente, etc., debe inspirar confianza a sus subordinados, el delegar correctamente ayuda a esto último, siempre que se efectúe como hemos visto en el punto anterior, al menos, y, sobre todo, motivando.

Con respecto a la organización:

Hemos visto varios beneficios que pueden obtenerse delegando eficientemente, tanto referidos al gerente que delega como a los subordinados correspondientes. Por tanto, puede decirse que la organización en sí también ha mejorado. Sin embargo, existen también algunas ventajas inherentes para la empresa, con respecto a este proceso administrativo.

Veamos algunas.

1) *Mejorará la comunicación vertical*

Lo cual parece lógico, al aumentar la confianza del subordinado hacia el superior y viceversa y estar, además, aquel más motivado.

diosestinta.blogspot.com

2) *Se podrá descentralizar mejor*

Ya sabemos que a la descentralización, típica de cualquier empresa en expansión, se llega mediante el proceso de delegación de tareas, funciones y responsabilidades. Por ello, de igual forma que el «miedo a delegar», por ejemplo, puede provocar un anquilosamiento de cualquier estructura jerárquica, con acumulación de responsabilidades y trabajo en la gerencia, entre otros problemas, la correcta y oportuna delegación ayuda y presta flexibilidad y agilidad a todo proceso de descentralización.

3) *Podrán efectuarse mejor reorganizaciones y promociones*

Por todo lo anterior expuesto, que implica conocimiento profundo del superior hacia el inferior, además de un aumento de la necesaria confianza mutua que debe existir, parece claro que resultarán más fáciles los procesos de promocionar a alguien, por ejemplo, o de reorganizar personas, cargos y funciones en cualquier empresa, siempre que exista eficiencia en el proceso.

Para acabar con este importante tema, quiero citar una frase que representa, escueta y concisamente gran parte de la problemática que estamos tratando:

«La delegación consiste en entregar lo que nos gustaría conservar, la autoridad, y conservar lo que nos gustaría entregar, la responsabilidad.»

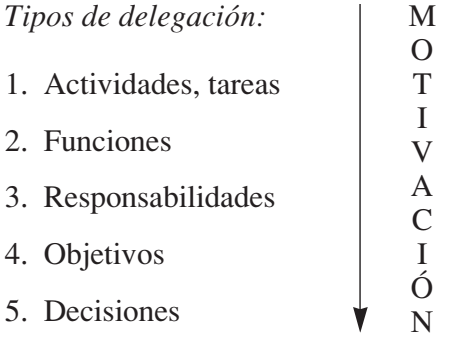
Hemos visto los beneficios que puede prestar el delegar tareas o funciones a los subordinados.

¿Por qué decimos que puede prestar? Porque la condición es que se haga correctamente. La delegación eficaz no es fácil. Si se efectúa de una forma rutinaria, imprevista y sin meditar «qué» y a «quién» se va a delegar y, sobre todo, si no se analiza el cómo se va a llevar a cabo, es probable que haya problemas y los posibles beneficios se queden solamente en teoría. Profundicemos un poco en el asunto.

diosestinta.blogspot.com

¿QUÉ SE PUEDE DELEGAR?

Existen cinco tipos de delegación, siendo el factor motivacional creciente, según el orden en que los citamos.



Vamos a comentarlos:

1. *Actividades o tareas:* El primer y más sencillo paso es delegar una simple tarea. Por ejemplo, el gerente responsable de la capacitación en una empresa que le dice a un colaborador: «Mariano, llame a varios hoteles y entérese de fechas libres, precios, etc., de salones de treinta personas para dictar allí un seminario.»

Como vemos, se ha delegado una sencilla actividad para hacer. El subordinado se motivará mínimamente y probablemente lo hará bien... y nada más.

2. *Funciones:* El segundo caso es delegar una función, por ejemplo: «Mariano, encárguese usted de buscar hoteles y fechas para la próxima reunión de capacitación y páseme la información.» Observamos que ya no se delega una tarea, sino un resultado a obtener, en el que Mariano deberá poner algo de iniciativa, creatividad, e interés por cumplirlo. Por todo ello, estará algo más motivado, pues se le ha «enriquecido su trabajo», como diría Herzberg.

3. *Responsabilidades:* El tercer tipo de delegación citado es la auténtica delegación, pues en ella lo que se transmite, sin perderla, es la responsabilidad sobre una gestión, y que debe ir acompañada de

diosestinta.blogspot.com

cierta y paralela autoridad. En nuestro caso anterior, podría ser de esta manera: «En vista de su buen rendimiento en los últimos meses, le hago a usted, Mariano, responsable del éxito de la organización del próximo seminario. Busque hotel, fecha, etc., usted ya sabe. Estoy seguro que lo hará muy bien.»

Esta forma de delegar sí es motivadora y debe hacer crecer y desarrollar profesionalmente al subordinado, aunque es importante señalar que únicamente debe aplicarse en aquellos empleados que deseen asumir nuevas responsabilidades y que quieran seguir aprendiendo y subiendo en la organización.

Con los trabajadores más apáticos y pasivos, ¿qué hacer?, ¿se les deben delegar responsabilidades? Mi opinión es negativa, al respecto. Creo que hay que dejarlos y, si es necesario, trasladarles o cesarles.

4. *Objetivos:* En caso de que se trabaje con objetivos, la delegación puede ser mucho más fácil, pues simplemente consistirá en pedir o imponerle un objetivo a un colaborador, según el resultado que desee alcanzar el gerente. Por ejemplo: «Mariano, un objetivo suyo en esta área de capacitación debe ser... Por favor, establézcalo y venga a verme para discutirlo».

En principio, el resultado específico a conseguir estará mejor definido, y el compromiso y motivación de nuestro amigo Mariano será mayor, debiendo ser la eficiencia final alcanzada, también, sobresaliente.

5. *Decisiones:* Por último, el grado último que implica la mayor responsabilidad de cualquier gestión administrativa es la de delegar las tomas de decisiones.

Supongamos que nuestro gerente le dice a Mariano: «Por favor, tome usted las decisiones necesarias para conseguir el éxito en este asunto. Proceda.»

Si nos fijamos, esta última forma de delegar puede confundirse con la tercera, la de delegar la responsabilidad, pues ésta implica ya tomar ciertas decisiones, apoyadas en la necesaria autoridad delegada. Realmente, así es. Cualquier responsabilidad lleva consigo autoridad para tomar algunas decisiones, pero ocurre que, generalmente, no se especifican estas últimas y se actúa con un cierto margen de inestabilidad, duda o riesgo que pueden generar algo de tensión para el responsable. Para evitar esta situación y comprometer más al colabora-

diosestinta.blogspot.com

dor, se sugiere delegar específicamente, pues de esta manera nuestro colaborador actuará más relajado y probablemente más motivado.

COMENTARIOS

Como vemos, la delegación efectiva no debe ser rutinaria. Al contrario, es pura sutileza. Todos los gerentes del mundo desean que sus colaboradores trabajen motivados hacia sus tareas y objetivos y hacia la propia organización.

Pues bien, una de las principales herramientas motivadoras con que cuentan los *managers* actuales es la delegación, pero siempre que haya un cierto crecimiento que implique descentralización, porque, en caso contrario, puede llegarse al caso de que no haya qué delegar, lo cual sí constituiría un problema, no sólo para el ejecutivo, sino para la organización global.

Por otra parte, la forma de delegar de cada ejecutivo está condicionada por su personalidad y su forma de comunicarse, por lo que se deberá buscar la forma más persuasiva o convincente de hacerlo, huyendo de fórmulas establecidas y recordando siempre que los subordinados actúan como creen que sus jefes desean que lo hagan.

¿QUÉ HAY QUE DELEGAR?

Quizás el problema más común en esta elección dentro de la delegación de funciones sea la comodidad del gerente. Se suelen delegar tareas o actividades incómodas para el superior, pero sin pensar demasiado en el subordinado en sí. Vamos a diferenciar, por tanto, estos dos aspectos que debe tener en cuenta toda persona que pretenda delegar una tarea o responsabilidad.

A) *Respecto a los subordinados*

Se deben delegar:

1) Aquellas actividades en que estemos en desventaja con algún subordinado. Es decir, que él las haga mejor que nosotros.

diosestinta.blogspot.com

2) Aquellas actividades que sean formativas para los subordinados, o que les permita aprender y desarrollarse en alguna área específica de su trabajo.
3) Aquellas actividades que nos ayuden a diagnosticar si algún subordinado es promocionable o no. Recordemos que la delegación puede ser un primer paso para la posible promoción a un puesto superior de cualquier colaborador, pues nos permitirá estimar su posible adecuación para este cargo.
4) Aquellas funciones que nos ayuden a evaluar el desempeño de los subordinados.

Estas son algunas ideas que los gerentes consideran cuando piensan delegar algo a un colaborador, pero también deben pensar en sí mismos, por ejemplo.

B) *Respecto al mismo gerente*

Se deben delegar:

1) Las actividades rutinarias.
2) Aquellas actividades que ocupan al gerente excesivo tiempo.
   Según estudios realizados en Francia y España, los ejecutivos que acuden en busca de un consultor para que les ayude a administrar mejor su tiempo, pueden delegar actividades que les ocupan entre un 16% y un 20% de su jornada laboral.
3) Aquellas actividades que no le gustan al gerente. Algún lector quizá esté pensando que él hace todo su trabajo con la misma actitud positiva porque esa es su obligación, pero no siempre es así. Existen, en ocasiones, tareas que no son muy agradables de efectuar y que probablemente sea mejor delegarlas.

En resumen, el ejecutivo debe meditar sobre ambos aspectos concernientes al subordinado y a él mismo, antes de decidir qué o cuáles actividades piensa delegar.

Puede ser de interés el recordar el «Principio de acción subsidiaria» utilizado y seguido hace muchos años en los EEUU, y que, a pesar de considerarse algo obsoleto, sí es indicativo de la mentalidad

diosestinta.blogspot.com

que debe o puede tenerse al respecto de esta difícil función administrativa, sobre todo en empresas en crecimiento y desarrollo:

«El superior no debe hacer lo que pueda ser hecho por un subalterno.»

«El superior ayudará al subalterno en su tarea, sólo en la medida y grado en que éste sea incapaz de hacerla.»

¿A QUIÉN HAY QUE DELEGAR?

Una vez que el gerente tiene claro cuáles actividades debe, y cuáles no, transmitir a sus subordinados para que las efectúen o se responsabilicen de ellas, el paso siguiente será definir a qué persona(s) delegárselas. Los criterios pueden surgir del análisis de las tareas o funciones a delegar, pero vamos a citarlos.

En principio, se debe delegar a:

— Los colaboradores más capacitados.
— Los subordinados en vías de promoción.
— Los subordinados que deseen asumir nuevas responsabilidades. De esto ya hablamos anteriormente, pues siempre hay empleados tranquilos que no desean ver «enriquecido su trabajo» ni que les asignen más responsabilidades. En este caso, el gerente debe dejarlos como están y fijarse en los que sí saben llevar «un mensaje a García».

Es importante señalar que todo gerente debe tener el máximo cuidado en que no se cumpla con su gente el conocido «Principio de Peter», que ocurre cuando alguien llega en una jerarquía a su «nivel de incompetencia», después de haberse desempeñado exitosamente en puestos inferiores. ¿Cómo puede evitarse? De la siguiente forma:

— Evaluando el desempeño de los subordinados (a pesar del doctor Deming).
— Trabajando con manuales o descripciones de puestos de trabajo.
— No promocionando a alguien a un puesto superior solamente por recompensarle.

diosestinta.blogspot.com

¿QUÉ ES LO QUE NO HAY QUE DELEGAR?

Si bien es importante seleccionar con cuidado qué actividades o funciones debemos delegar, más importante, pero mucho más, es el tener bien claro con cuáles «no» debemos hacerlo, por los problemas sensibles que podrían presentarse, incluso con buen desempeño del subordinado.

En principio, no debe delegarse:

1. *El establecimiento de objetivos:* La determinación de los resultados que debe alcanzar el gerente o ejecutivo no debe encargarse a otra persona descendentemente.

   Esta otra podrá tener, o no, sus propios objetivos, pero no deberá ocuparse en definir los de arriba.
2. *Las políticas de la compañía o del departamento:* Igualmente, tampoco se deben delegar las políticas o guías de acción del personal de cualquier unidad de la empresa. Las políticas generales suelen depender de los «valores» de las personas que componen la alta gerencia y las políticas operativas de aquellas generales, pero nunca deben establecerlas los subordinados de abajo.
3. *El liderazgo del grupo:* Se dice que el buen líder es el que crea líderes entre sus seguidores y así es. Por tanto, cuando un gerente aprecie dotes de mando y capacidad de «arrastrar» a la gente en pos de un buen objetivo en alguien, deberá potenciar estas cualidades en la persona y crear otro líder en él, pero sin perder él mismo su inicial liderazgo del grupo. Ocurre lo mismo que con la responsabilidad que se delega, pero no se pierde, al igual que las pompas de jabón, que de una pueden salir muchas más.
4. Por último, en general, *las actividades «ascendentes»* tampoco se deben delegar, entendiendo por ellas las que van dirigidas hacia las altas jerarquías.

REQUISITOS PARA LA DELEGACIÓN EFICAZ

Vamos a ver algunos de los principales problemas que pueden surgir cuando se delega en forma incorrecta. Analicemos, antes, cuá-

diosestinta.blogspot.com

les son los requisitos que debe cumplir esta importante función administrativa para que se eviten los problemas planteados:

A) Decidir qué actividad es la que se va a delegar.
B) Decidir a cuál persona se va a delegar.
C) Definir, previamente, el tipo y grado de delegación.
D) De ser posible, delegar en función de objetivos, no de tareas.
E) Adiestrar oportunamente al subordinado.
F) Definir los puntos de control.
G) Comprobar que el subordinado comprende:

   1. Resultados que debe producir.
   2. Normas.
   3. Limitaciones.
   4. Responsabilidades.

H) Conceder la autoridad correspondiente a la responsabilidad delegada.
I) Delegar motivando.
J) No aceptar la devolución de la responsabilidad delegada (¡Que no «le pasen el mono»!).
K) Tener asumido que toda delegación incluye siempre riesgos.

diosestinta.blogspot.com

ERRORES Y PROBLEMAS EN LA DELEGACIÓN (véase Tabla 7.1)

Forma de delegar	Probables problemas
1. *Miedo a delegar* Suele darse por varios motivos: 1.1. Miedo a perder el control. 1.2. Porque si la delegación es exitosa, se comprobará que el gerente no es indispensable. 1.3. Porque se teme que el subordinado no cumpla como se espera de él. 1.4. Porque el gerente es ingenuo y desconfiado.	1. *El gerente seguirá acumulado de trabajo* Los subordinados no se sentirán motivados. El crecimiento y desarrollo de éstos se verá frenado o estancado.
2. *Delegar sólo «migajas» (simples tareas)* Esto suele darse como consecuencia del «miedo a delegar».	2. *Mínima motivación e iniciativa en el subordinado* Nivel mínimo de eficiencia.
3. *Descargar «la responsabilidad»* En ocasiones, suele ser una especie de «manipulación» del gerente sobre el subordinado, para evitarse problemas aquél.	3. *El subordinado se resentirá cuando se dé cuenta, con todos los problemas inherentes a ello*
4. *Delegar responsabilidad* Pero no autoridad, la cual, como sabemos, debe ir paralela a la responsabilidad. Muy frecuente.	4. *Frustración y desmoralización en el subordinado* Posible conflicto.

Tabla 7.1.

diosestinta.blogspot.com

ERRORES Y PROBLEMAS EN LA DELEGACIÓN (Continuación)

Forma de delegar	Probables problemas
5. *Delegar en contra del subordinado* Suele ocurrir cuando el subordinado no desea asumir nuevas responsabilidades o cuando el gerente lo decide apresuradamente.	5. *Nivel mínimo de eficiencia* Resentimiento en el subordinado. Alejamiento jefe-subordinado.
6. *Delegar demasiado poder* Es frecuente en gerentes muy paternalistas, que buscan más el afecto de su gente que la eficacia.	6. *Excesiva descentralización* Ineficiencia en las acciones. Falta de autoridad.
7. *El gerente se comunica mal*	7. *Pueden aparecer todos los problemas de la comunicación deficiente*
8. *Manipulación ascendente* Ocurre cuando el subordinado «le devuelve el mono» al gerente, es decir, le devuelve la responsabilidad delegada, con el pretexto de que necesita ayuda, por ejemplo.	8. *Acumulación de trabajo en el gerente* — Posible estrés en el gerente. — Autoridad tambaleante.

Tabla 7.1. (Continuación).

RESUMEN DE LA DELEGACIÓN CORRECTA

Si tuviéramos que resumir en una palabra las condiciones que deben existir para que la delegación se efectúe correcta y exitosamente, diríamos CONFIANZA. Esta es la palabra clave en cualquier proceso de este tipo. Siempre debe existir confianza, pero no en un solo sentido, sino en todos los sentidos, es decir:

diosestinta.blogspot.com

— Confianza del gerente en sí mismo, que evite cualquier temor ante posible pérdida de control o ante éxitos del subordinado.
— Confianza del gerente en el desempeño del subordinado.
— Confianza del subordinado en su propia valía y capacidad.
— Confianza del subordinado en su superior y en las acciones de éste.

¿Es posible conseguir todo esto último? En ocasiones, quizás no, pero, en definitiva, esto es *management*.

¿QUIÉN TIENE EL MONO?

Vamos a hablar un poco de la «manipulación ascendente», que es cuando, sutilmente, se devuelve la responsabilidad delegada.

Imaginemos la siguiente escena: en el transcurso de una reunión de trabajo, el gerente, García, ha impartido instrucciones a sus colaboradores al respecto de un importante proyecto que se va a realizar. Cada uno tiene ya sus funciones y actividades asignadas y están retirándose del local cada uno de ellos; Martínez se vuelve dirigiéndose a su jefe con estas palabras: «Perdóneme, señor García, tengo un problema respecto al trabajo que a mí me ha encomendado, me temo que haya conflictos con el Departamento de Contabilidad, pues nunca me prestan la necesaria colaboración. Quizás fuese conveniente que usted hable con el Contador General para arreglar el asunto. ¿Puede ayudarme?». El gerente García, sin tiempo de analizar el problema y con el deseo de ayudar a Martínez, le contesta: «Bien, no tengo tiempo de contestarle ahora. Luego pensaré sobre ello y ya hablaremos.»

¿Qué ha ocurrido? Pues, que al impartir las instrucciones el ingeniero García, cada empleado se quedó con un «mono» encima de sus hombros. Al comenzar a hablarle Martínez a García, «el mono» sutilmente puso un pie sobre el hombro de este último y al retirarse Martínez, lo hacía con diez kilos menos, pues el «mono» había quedado encima, bien agarrado, del ingenuo García.

Si nos fijamos en Martínez, el subordinado, se descargó milagrosamente de la responsabilidad delegada de su jefe y se la devolvió precisamente a él, quien a partir de ese momento, tendrá la responsabilidad («el mono») sobre sus espaldas y deberá trabajar para su su-

diosestinta.blogspot.com

bordinado e informarle oportunamente. De esta forma, incluso, Martínez podrá supervisar a su superior García, preguntándole: «García, ¿tiene usted ya resuelto el asunto?», ante lo cual, quizá, García se disculpe, diciéndole: «Todavía no, Martínez, no se preocupe, que pronto me ocupo de ello.»

Este «cambio de papeles», en el cual el jefe pasa a trabajador y el trabajador pasa a supervisor, se denomina «manipulación ascendente» y ocurre siempre que el inferior devuelve o traspasa la responsabilidad («el mono») al superior, ocurriendo situaciones como ésta en gran número de organizaciones, sobre todo con jefes paternalistas, ingenuos o simplemente con un equivocado concepto de la ayuda que se debe prestar al subordinado, quien se aprovecha de la debilidad de su superior, para, sutilmente, manipularle.

La idea de llamar «mono» a las responsabilidades es de William Oncken, ya fallecido, quien fue uno de los conferenciantes más aplaudidos dentro de la gestión empresarial. Su especialidad más destacada fue la administración del tiempo, y escribió un artículo que causó impacto y que originó una serie de exitosos seminarios, todos con el título: *Gerenciando el tiempo de los gerentes: ¿Quién tiene el mono?*

Esta metáfora del «mono a cuestas» sigue utilizándose en seminarios y programas de entrenamiento directivo y el éxito de ella parece radicar en que muchos gerentes se ven identificados con la situación y comprenden, entonces, cuántos «monos» han llevado a sus espaldas que no les correspondían. Los especialistas en el «uso eficaz del tiempo» tienen bien claro este asunto, pues uno de los problemas que originan los «monos ajenos» es la falta de tiempo en los ejecutivos, la cual es directamente proporcional a la «ingenuidad + deseos de ayudar» de los mismos. Obviamente, la falta de tiempo origina estrés o tensión durante la actividad diaria, falta de concentración adecuada, etc.

Pero no quedan ahí los problemas, pues es lógico pensar que si dedicamos parte de nuestro tiempo a solucionar «monos ajenos», probablemente otras áreas de nuestro trabajo quedarán sin la atención debida.

¿Qué pensarán o sentirán, al respecto, los hábiles manipuladores que pasan los «monos» a sus superiores? Pues, posiblemente trabajen muy relajados, tranquilos y satisfechos, pero sin darse cuenta que su iniciativa y crecimiento están casi estancados y que su tarea habitual

diosestinta.blogspot.com

está en camino de la rutina. En cuanto a sus jefes, quizá, al comienzo opinen: «¡Qué gerente más bueno tengo! Me ayuda en todo lo que le pido», pero con el paso del tiempo se darán cuenta que su pretendida ayuda no es tal, sino, en gran parte, debilidad, lo cual no es lo más apropiado que digamos para quien busca unas correctas relaciones humanas, todo ello recordando las palabras de Douglas MacGregor»:

«Las buenas Relaciones Humanas nacen de la fuerza, no de la debilidad.»

Estos son algunos de los aspectos negativos que aparecen frecuentemente cuando los gerentes permiten que les pongan «monos» encima, aunque hay que hacer notar que también existen «monos viajeros» a nuestra derecha o izquierda (¡Ay, esos compañeros que nos felicitan por lo bien que trabajamos!) e incluso algunos que bajan «de las alturas», aunque a estos últimos no nos referimos porque tienen un «pasaporte especial».

Este tema de los «monos» puede resultar problemático y es necesario que los gerentes nos defendamos de ellos, pero sin matarlos o ponerles trampas, pues significaría empeorar la situación. Aquí van algunas sugerencias contra los «monos».

A) *Tener «manuales o descripciones de puestos de trabajo»*

De esta forma, las responsabilidades estarán definidas y esto nos ayudará a que «no nos aumenten de peso». Recordemos que estos importantes documentos deben tener claramente definidos tres aspectos de cada puesto de trabajo: la identificación del mismo, el detalle de las funciones y actividades y las correspondientes especificaciones.

Es importante que, junto a las funciones y actividades, se expresen claramente cuál es el área de responsabilidad, sobre quiénes tiene autoridad inherente y con quién tiene relaciones de trabajo (personas, departamentos).

B) *Administrar por objetivos*

Independientemente de una posible implantación de administración por objetivos (APO), está claro que si los ejecutivos conocen

diosestinta.blogspot.com

bien los resultados por alcanzar y los tienen definidos en forma de objetivos, esta mayor visibilidad de su operación de trabajo facilitará sensiblemente la definición de sus áreas de responsabilidad, lo cual nos ayudará a evitar los «monos ajenos».

C) *Delegar eficazmente*

Sin intentar profundizar en esta difícil e importante función gerencial, puede pensarse que cuanto más correctamente deleguemos en nuestros colaboradores, menos ayuda tendrán que pedir y, por lo tanto, menos «monos» intentarán pasarnos.

Si delegamos en la persona correcta la actividad correcta y si adiestramos oportunamente al subordinado, aclarándole los resultados que debe producir, sus normas, limitaciones y responsabilidades, será menos probable que intente una «manipulación ascendente» con «mono» incluido hacia nosotros. Y si además delegamos motivándole, más empeño pondrá en su tarea y menos ayuda tendrá que solicitar. En todo caso, es imprescindible que no se acepte jamás la devolución de la responsabilidad que se ha delegado.

D) *Tener claro el concepto de «ayuda» al subordinado*

Volvamos atrás y pensemos qué debería haber hecho el gerente García ante la petición de ayuda de su subordinado. Pues, por ejemplo, decirle: «No se preocupe, Martínez, infórmeme por escrito del asunto y proponga dos alternativas. Yo le ayudaré.»

Si recordamos el viejo proverbio chino: «Si un hombre hambriento te pide comida, no le regales un pez. ¡Enséñale a pescar!», el mismo concepto debe aplicarse a la relación con los subordinados. La mejor ayuda que puede prestar un gerente a su inferior y la mejor forma de evitar sus «monos» es hacerle pensar, analizar e intentar buscar la solución de los problemas que le aquejan y cuando venga a nuestro despacho a que le solucionemos alguna inquietud, decir las palabras mágicas:

«Y usted, ¿qué propone?»

diosestinta.blogspot.com

EL ESTRÉS

Las personas que tienen muchos «ladrones de tiempo internos», es decir, que sus problemas respecto al tiempo dependen de ellos, suelen tener síntomas de estrés, o viven estresadas, que es lo mismo.

Las personas que tienen objetivos confusos, que no planifican el trabajo del día siguiente, que responden sí ante cualquier solicitud de ayuda, etc., etc., suelen vivir tensionados y, como buenos ejecutivos «tipo A», son más propensos a enfermedades cardíacas, y el estrés no es algo que les falta a ellos.

Entre los ejecutivos desordenados, que tienen poca autodisciplina y que son perfeccionistas abunda el estrés, y una buena definición de lo que sería:

«Es la respuesta específica del cuerpo a cualquier demanda que usted percibe como una amenaza.»

Muchos ejecutivos piensan que trabajan mejor tensionados y es cierto que un poco de tensión hace falta, pero no el estrés. Los ejecutivos «tipo B» no conocen éste. Jamás tienen estrés porque están siempre relajados, pero tampoco es una forma perfecta de trabajar.

El estrés, normalmente, no obedece a un solo acontecimiento importante. Ocurre cuando se acumulan varios factores, de los cuales ninguno es estresante por sí solo, pero todos juntos provocan una tensión nerviosa... y el estrés.

Es importante saber que no todo el estrés es malo. Muchas personas necesitan algo de estrés para estar motivadas.

Es malo el estrés cuando nos agobia y nos hace sentirnos mal, pero puede ser positivo cuando usted está algo tenso y esta tensión le hace estar motivado.

En la frontera entre el «estrés positivo» y el «estrés negativo» es cuando la persona crece y se desarrolla más y es más productiva. Se podría decir que algunas personas trabajan mejor «algo» tensionadas.

Síntomas de estrés

(Varían de una persona a otra.)

— Dolor en los brazos y hombros o en la espalda (sobre todo en la parte baja.)

diosestinta.blogspot.com

— Hipertensión.
— Sudor excesivo.
— Hablar negativamente.
— Estar casi siempre cansado.
— Mantener una excesiva actitud defensiva.
— Pérdida de autoconfianza.
— Apretar las mandíbulas.
— Etc.

Síntomas de estrés en el trabajo

— Sobrecarga de trabajo.
— Nerviosismo.
— Tomar mal las decisiones.
— Establecer mal las prioridades o no establecerlas.
— Dificultad para relacionarse.
— Hacer todo muy deprisa.
— Delegar mal.
— Alcohol o drogas en exceso.
— Absentismo.
— Bajo rendimiento.
— Inestabilidad.
— Etc.

Trabajos que producen más estrés

(Instituto de la Seguridad y la Salud, EEUU) (Confirmados en 1992.)

— Enfermera titulada.
— Inspector de Control de Calidad.
— Relaciones Públicas.
— Programador de ordenadores.
— Cajero de Banco.

diosestinta.blogspot.com

Cómo defenderse del estrés

El primer paso es ser consciente de su existencia. No será capaz de controlarlo hasta que no sepa cuánto y cómo le afecta a usted el problema del estrés.

Por otra parte, un error en el que incurren algunas personas es dejarse engañar por las soluciones rápidas. Quien intente solucionar sus problemas de estrés con alcohol, drogas, criticar los errores ajenos, culpar a los demás, tomarse un día libre, fumar, comer, ir de compras, etc., etc., no va a arreglar nada. No sólo porque con estas «soluciones» anteriores no se soluciona algo, sino porque el necesario cambio de hábitos y el nuevo comportamiento que hay que tener necesita tiempo. Siempre es a medio o largo plazo.

Aquí van algunos consejos para controlar y defenderse del estrés:

1. Autocontrol.
2. Confianza ante los retos y desafíos.
3. Administrar el tiempo.

diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com

Bibliografía recomendada

ACOSTA, J. M.: *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés,* Madrid, ESIC, 1999.

BUREAU OF BUSINESS PRACTICE: *Cómo resolver el problema de la falta de tiempo,* México, Diana, 1997.

CAUNT, J.: *Aprenda a organizarse,* Barcelona, Gedisa, 2000.

FELDMAN, E.: *Cómo aprovechar el tiempo para lograr que se hagan las cosas,* Barcelona, Paidos, 2001.

GAMONNET, F.: *Cómo administrar mejor su tiempo,* Buenos Aires, Gránica, 1999.

GUILLAUX, C.: *Cómo organizar su trabajo,* Bilbao, Deusto, 1990.

HAYNES, M. *Administración del tiempo,* México D.F., Editorial Trillas, 1991.

HUMBLE, J.: *Dirección por objetivos,* Madrid, Asociación para el Progreso de la Dirección, 1970.

LAKEIN, A.: *Cómo controlar su tiempo y su vida,* Alicante, Betsellers ediciones, 2000.

MACKENZIE, A.: *Tiempo para el éxito,* México D.F., McGraw-Hill, 1991.

MORRISEY, GEORGE L.: *Administración por objetivos y resultados,* Bogotá, Fondo Educativo Interamericano, 1976.

ODIORNE, G.: *El lado humano de la dirección,* Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1989.

PEARSON, B.: *Cómo administrar racionalmente el tiempo,* Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1993.

RAIA, A. y MC CONKEY, D.: *Administración por objetivos,* México D.F., Editorial Trillas, 1985.

RODRÍGUEZ ESTRADA, M.: *Administración del tiempo,* México D.F., Manual Moderno, 1988.

SERVAN-SHREIBER, J. L.: *El nuevo arte de vivir el tiempo: contra el estrés,* Barcelona, Paidos, 2001.

SHLENGER, S. y R. ROESCH, R.: *Cómo organizar productivamente su tiempo,* Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1992.

STALK, G. y HOUT, T.: *Compitiendo contra el tiempo,* México, Limusa, 1994.

TURA, P. y HAWKINS, K.: *Cómo usar el tiempo con eficacia y productividad,* Barcelona, Gestión 2000, 2001.

diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com