

**EMPRESA ELECTROQUÍMICA DE SAGUA**

**ESTUDIO SOBRE LA EFECTIVIDAD DEL  
TIEMPO DE LOS DIRECTIVOS A PARTIR DEL  
TIEMPO UTILIZADO EN LAS REUNIONES**

**Ing. Marina M. González Carrasco  
Lic. Herlina Inerarity Moré**

*Sagua la Grande, 15 de Diciembre de 2009.*

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de hoy en las empresas conllevan a las personas con determinadas responsabilidades a nuevos retos y demandas que le va imponiendo la sociedad según se incrementa el desarrollo de la misma, lo que hace que las personas que tienen funciones directivas se vean involucradas en actividades, reuniones, compromisos y otras responsabilidades, esto hace que adquiera gran importancia para ellos administrar responsablemente y de una forma efectiva, el tiempo que le deben dedicar a cada una de las actividades en función de los objetivos principales de la organización donde se desempeñan.

Estas razones han despertado el interés de muchas personas para realizar estudio sobre el uso del tiempo por parte de los ejecutivos. Estos estudios se han centrado a conocer como utilizan los dirigentes el tiempo, así como los factores internos y externos que de una forma u otra entorpecen el buen aprovechamiento del mismo.

En la gran mayoría de empresas encontramos directivos que no cesan de repetir que no disponen de tiempo para llevar a cabo todas las tareas de las que deberían ocuparse, por muy organizado que sea. En el desarrollo de las funciones de los directivos existe un sinnúmero de situaciones que los obliga a no disponer apenas de tiempo para el desarrollo de otras funciones.

Por lo paradójico y enigmático que ha resultado ser la problemática del tiempo, ha ido alcanzado cada vez mayor importancia con el devenir de nuevos hechos, acontecimientos y surgimiento de nuevas unidades de medición que a su vez han ido provocando que los ritmos de vida se suceden con un frenesí vertiginoso y por tanto muchas personas se sienten presionadas y tensionadas por el mismo.

El artículo 155 del capítulo III "Métodos y Estilos de Dirección", del Decreto 281, establece que en el desarrollo de las reuniones de los órganos de dirección colectiva, es importante controlar el tiempo invertido, a fin de lograr que en el menor tiempo posible se arriben a las principales conclusiones y acuerdos, lo que contribuirá a dedicar una mayor parte del tiempo al desarrollo y ejecución de los procesos de dirección.

Teniendo en cuenta que la empresa implementa el nuevo Sistema de Gestión Empresarial, sobre la base del perfeccionamiento de los Métodos y Estilos de Dirección de los Cuadros, se decide realizar un estudio relacionado con la administración del Tiempo, para lo cual se plantea el siguiente objetivo.

**Objetivo:** Determinar los factores que inciden de manera negativa en el tiempo disponible de los directivos a partir del tiempo invertido en las reuniones.

## **DESARROLLO**

Todos los seres humanos, a pesar de ser diferentes unos a otros en forma de pensar, actuar y amar viven bajo la influencia de un mismo denominador común: El tiempo.

El tiempo es una consecuencia y no una causa. Cuando se habla de la administración del tiempo se hace bajo un significado directo, elemental y limitado dándole a la persona la posibilidad de restringirlo a periodos exactos.

Cuando se valora el tiempo y se analiza cualitativamente y cuantitativamente, nos damos cuenta que no siempre el número de horas dedicadas a una actividad es directamente proporcional a la calidad de la misma. Saber como usar el tiempo día a día, minuto a minuto es vital para poder utilizarlo adecuadamente.

El tiempo es un recurso que a diferencia de los demás, no puede comprarse ni venderse, mendigarse o robarse, almacenarse o ahorrarse. Sólo puede usarse, y si no se usa, no por eso deja de pasar.

Esta reflexión lleva a hacerse una pregunta que se responde en si misma ¿qué es dominar el tiempo?

Dominar el tiempo es determinar como lo usamos, establecer lo importante y urgente que no te permiten cumplir con los objetivos claramente definidos en una empresa u organización. Otro aspecto que se considera como un problema principal en la administración del tiempo son los ladrones de tiempo, aquellos que quitan el tiempo y no te permiten a las personas (trabajadores) dedicarse a cumplir un plan programado.

Administrar el tiempo resulta administrarse uno mismo para optimizarlo y conducir nuestros asuntos dentro del tiempo disponible para lograr los resultados mas eficaces dentro de una organización.

El tiempo como otras tantas cosas, es un recurso escaso. Afecta directamente a la productividad, es en conclusión el recurso más importante y valioso que se tiene, el cual debe utilizarse con cuidado.

Una buena gestión del tiempo ayuda a producir un trabajo de alta calidad. Por ello es necesario descubrir dónde y cómo se emplea el tiempo.

Aprender a estimar el tiempo y a planificar el trabajo, tanto a corto como a largo plazo, es preciso

- Identificar metas, objetivos y prioridades.
- Conocer las prácticas habituales en cuanto a la organización y planificación del tiempo.
- Conocer el ciclo vital de trabajo y adaptar la planificación del tiempo.
- Seleccionar las estrategias más idóneas para alcanzar las metas, los objetivos y las prioridades.
- Lograr habilidades suficientes en la administración del tiempo que sirvan tanto en la vida académica como en la vida profesional.

## **PRINCIPIOS BÁSICOS PARA ADMINISTRAR CON EFICIENCIA EL TIEMPO:**

- Una lista de las actividades de una semana completa, tomada con incrementos de 15 minutos cada una, facilita la utilización efectiva del tiempo.
- Esta comprobado y es un principio fundamental de la planeación del tiempo, que toda hora empleada en planear eficazmente ahorra de tres a cuatro horas de ejecución y produce mejores resultados.
- Una técnica recomendable para administrar mejor el tiempo, es utilizar los últimos 20 minutos de labores, en planear el día siguiente.
- Evitar perder de vista los objetivos o los resultados esperados y concentrar los esfuerzos en cada actividad.
- El tiempo utilizado en dar respuesta a problemas que surgen debe ser realista y limitado a las necesidades de cada situación en particular, ignorando aquellos problemas que tienden a resolverse por sí mismos lo que puede ahorrar mucho tiempo.
- Posponer o aplazar la toma de decisiones puede convertirse en hábito que desperdicia Tiempo, se pierden las oportunidades y aumenta la presión de las fechas límite establecidas.
- Las actividades de rutina de bajo valor para el logro de los objetivos generales deben ser delegadas o eliminadas hasta donde sea posible.
- Las actividades similares se deben agrupar para eliminar la repetición de acciones y reducir las interrupciones a un mínimo como contestar o hacer llamadas telefónicas.
- El mantener a la vista la agenda del día facilita el administrar correctamente el tiempo.
- El registro de como se piensa utilizar el tiempo en el día, en la semana o en el mes debe ser detallado, ya que omitir detalles es tan perjudicial para los objetivos del registro del tiempo, como confiar en la memoria o establecer metas irreales.

Palabras clave:

- Tiempo
- Administración
- Organización

## **METODOLOGÍA**

Se realizó un estudio descriptivo sobre la administración del tiempo en los miembros del Consejo de Dirección de la Empresa Electroquímica de Sagua, en el período comprendido en los meses de julio a diciembre del 2009

La muestra está constituida por 12 miembros lo que representa que a su vez constituyen el 85,7% de los mismos

Criterios de Inclusión:

- Todos los miembros que pertenecen al Consejo de Dirección y Administración

Criterios de exclusión:

- Dos miembros por encontrarse en el momento del estudio realizando funciones de sustitución que le fueron asignadas.

Para el análisis del diagnóstico se tuvo en cuenta los siguientes indicadores a evaluar.

- Cálculo del Fondo de Tiempo
- Reuniones efectuadas en el mes (Consejos de Dirección y Consejos de Administración)
- Total de horas disponibles para los directivos en la ejecución de las funciones de dirección inherentes a sus cargos incluyendo la participación en el resto de las reuniones no muestreadas.

## **HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL DIAGNÓSTICO**

- Revisión de Documentos
  - Decreto 281
  - Resolución 199/2008 del Director General que establece el “Reglamento para el funcionamiento del Consejo de Dirección de la Empresa Electroquímica de Sagua”.
  - Resolución 201/2008 del Director General que establece el “Reglamento para el funcionamiento de los Órganos Auxiliares de Dirección Colectiva”.
  - Consulta bibliográfica (Libro “Como Administrar mejor su tiempo”, y otras bibliografías consultadas.
- Realización por parte de la psicóloga y la especialista de cuadros de observaciones directas en el transcurso de las reuniones (Consejo de Dirección y Consejo de Administración).
- Entrevistas a directivos miembros de los órganos de dirección muestreados.
- Revisión de la caracterización psicológica de los Cuadros.
- Revisión del Plan Temático del Consejo de Dirección.

Después de realizar el estudio de toda la documentación referativa expuesta anteriormente, se comienza a realizar la observación directa tomando como reuniones para la muestra el Consejo de Dirección y el Consejo de Administración, los cuales son órganos de dirección donde participan la totalidad de los cuadros. Mediante la observación, se realizó un cronometraje de la duración de cada una de las intervenciones por cada uno de los 12 Cuadros, tomando una muestra de 7 sesiones del Consejo de Dirección y 18 sesiones del Consejo de Administración llevándolo a una base de datos Microsoft Excel, calculando el tiempo promedio de cada una de las intervenciones y el tiempo promedio de duración de estas reuniones, asumiendo el plan de duración, de acuerdo a lo establecido en los artículos 6 y 3 respectivamente de los reglamentos consultados ( Anexo 1).

Después de obtener los cálculos correspondientes, referidos a duración promedio de las reuniones muestreadas, se calculó el Fondo de Tiempo de los Directivos, teniendo en cuenta la cantidad de horas laborables en el semestre, la cantidad de cuadros, las horas de vacaciones planificadas en el semestre por cada uno (Anexo 2).

El cálculo del Fondo de Tiempo de los Directivos y el cálculo de la duración real promedio de las reuniones muestreadas nos permite determinar el tiempo que le queda libre al dirigente para el cumplimiento de sus funciones y para participar en el resto de los Órganos Auxiliares de Dirección Colectiva de los que sea miembro (Anexo 3).

## **EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Después de realizar el cálculo del Fondo de tiempo disponible de los directivos, de acuerdo al tiempo que invierten en estos órganos de dirección, observamos que existe una variación notable de 1,27 h de afectación por cada cuadro, que conspira con la disponibilidad del tiempo para desarrollar el resto de sus funciones, por otra parte se realiza el análisis intrínseco de las reuniones, que denotan factores relacionados con la duración de las intervenciones por cada uno de los cuadros, siendo estos aspectos de gran importancia ya que se inciden negativamente en la calidad de la reunión, y afectan el tiempo disponible de los directivos, estos factores son :

- Ocurrencia de impuntualidades
- Organización de los medios técnicos
- Extensión del tiempo previsto para el receso
- No se circulan los temas a tratar de acuerdo a lo reglamentado.
- No se le da seguimiento a los acuerdos tomados, tanto por las personas que participan y son responsables del cumplimiento de los mismos, como del secretario de actas de la reunión.
- Evidencia de Improvisaciones.
- la duración de las Exposiciones
- la cantidad de interrupciones

- la calidad de las exposiciones
- la tendencia disminuir el interés a medida que se arriba al tiempo previsto de duración de la reunión
- La premura durante el desarrollo de la reunión
- Las premisas personales de rendimiento
- Tensiones nerviosas,

Estos factores están a su vez condicionados por diferentes causas psicológicas, organizacionales y disciplinarias.

De acuerdo a las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado sobre los factores que inciden negativamente en el aprovechamiento del tiempo de los directivos, se propone un plan de medidas técnico organizativo que conlleven a disminuir la variación calculada y a que estas reuniones se realicen con la calidad requerida.

El plan de medida se describe de la siguiente forma:

- Número de orden de la medida
- Descripción de la medida
- Fecha de cumplimiento
- Responsable
- Observaciones

## **CONCLUSIONES**

El estudio realizado ha permitido dar cumplimiento con el objetivo propuesto, evidenciando que existen diferentes factores que influyen negativamente en el tiempo de ejecución de las reuniones muestreadas, así como en la calidad de las mismas, lo que genera que disminuya el tiempo disponible de los directivos para realizar el resto de las funciones que les corresponde, para lo cual se ha diseñado un plan de medidas que contribuyen a solventar las problemáticas existentes.

## **RECOMENDACIONES**

1. Implementar Plan de Medidas.
2. Evaluar con la frecuencias que estable el plan las medias descritas.
3. Realizar diagnóstico comparativo después de un período de un año

## **BIBLIOGRAFÍA**

**Francois Gamonnet, Como Administrar mejor su tiempo , Edición Original, Granica, París 1990.**

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

wwwGoogle Administración del Tiempo – Monografías – Artículos  
Enciclopedia En Carta 2006.



### Anexo No. 1

Tabla 1

Duración de las Exposiciones Planificadas, según Plan Temático Aprobado para el año 2009.										
No.	Consejo deDirección	J	J	A	S	O	N	D	Sumatoria	Promedio
1	Director General	10	10	10	10	10	10	10	70	10.00
2	Directora de Recursos Humanos		10		30	20		40	100	14.29
3	Directora Contable Financiera	10	10	10	30		20	20	100	14.29
4	Director Técnico	30	10	40	40	30	40	40	230	32.86
5	Directora de Mercadotecnia	10	10	10	10	10	10	10	70	10.00
6	Director UEB Elpidio Sosa		10						10	1.43
7	Director UEB Cloro Sosa		10						10	1.43
8	Director UEB Aseg.Material y Sum.	10	10			10	10	10	50	7.14
9	Director UEB Transporte		10	10		10		10	40	5.71
10	Drector UEB Mantenimiento		10						10	1.43
11	Director Seguridad y Protección		10			10			20	2.86
12	Director UEB de Servicios Generales		10						10	1.43
	Otras Intervenciones del Plan Temático	30	15	25	25	15	35	25	170	24.29
	TOTAL (Min)	100	135	105	145	115	125	165	890	127.14
	TOTAL HORAS	1.40	2.15	1.45	2.25	1.55	2.05	2.45	13.3	1.90

### Anexo No. 1

Tabla 2

Duración Real de las Exposiciones, según Plan Temático Aprobado para el año 2009.

No.	Consejo deDirección	J	J	A	S	O	N	D	Sumatoria	Promedio
1	Director General	9	20	8	10	12	7	7	73	10.43
2	Directora de Recursos Humanos		35		45	35		45	160	22.86
3	Directora Contable Financiera	20	12	22	30	25	45	35	189	27.00
4	Director Técnico	35	15	50	35	40	30	30	235	33.57
5	Directora de Mercadotecnia	10	7	12	10	12	18	12	81	11.57
6	Director UEB Elpidio Sosa		5						5	0.71
7	Director UEB Cloro Sosa		2						2	0.29
8	Director UEB Aseg.Material y Sum.	8	7				9	9	33	4.71
9	Director UEB Transporte		18	25				25	68	9.71
10	Drector UEB Mantenimiento		12						12	1.71
11	Director Seguridad y Protección		8						8	1.14
12	Director UEB de Servicios Generales		12						12	1.71
	Otras Intervenciones del Plan Temático y otras no previstas	45	10	30	45	35	35	25	225	32.14
	TOTAL (Min)	127	163	147	175	159	144	188	1103	157.57
	TOTAL HORAS	2.07	3.03	2.27	3.15	2.39	2.24	3.28	18.43	2.63

### Tabla 3

Duración de las Exposiciones, según estimaciones realizadas año 2009.

[illegible]

[illegible]

**Anexo No.1**

**Tabla 4**

Duración Real de las Exposiciones, según estimaciones realizadas año 2009.

No.	Consejo de Administración	Julio		Agosto				Septiembre			Octubre			Noviembre				Diciembre		Sumatoria	Promedio
		1	2	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	1	2		
1	Director General	7	12	9	8	8	7	7	12	15	7	8	9	10	12	14	15	9	7	176	9.78
2	Directora de Recursos Humanos	45	33	26	25	35	22	40	25	45	20	22	22	40	45	35	40	20	22	562	31.22
3	Directora Contable Financiera	25	28	20	15	18	12	35	40	35	20	20	13	15	18	9	8	12	18	361	20.06
4	Director Técnico	30	35	12	20	15	24	15	30	15	32	18	40	41	20	30	30	14	8	429	23.83
5	Directora de Mercadotecnia	20	8	10	7	18	6	16	15	6	7	8	20	22	12	11	24	7	25	242	13.44
6	Director UEB Elpidio Sosa	2	1	3	2	1	2	2	4	2	2	2	2	1	1	2	3	3	3	38	2.11
7	Director UEB Cloro Sosa	1	1	1	2	1	10	5	8	1	2	3	2	1	1	1	5	15	6	66	3.67
8	Director UEB Aseg.Material y Sum.	7	8	15	8	12	8	8	7	9	11	10	12	8	8	15	15	8	8	177	9.83
9	Director UEB Transporte	12	16	13	12	8	10	10	10	8	7	8	9	8	7	8	8	10	9	173	9.61
10	Drector UEB Mantenimiento	7	12	8	7	7	7	7	7	12	7	7	8	15	7	7	7	9	15	156	8.67
11	Director Seguridad y Protección	8	5	6	5	5	4	6	5	5	5	7	12	5	5	6	5	5	5	104	5.78
12	Director UEB de Servicios	6	5	5	7	5	5	4	7	4	4	4	5	8	4	5	5	5	6	94	5.22

	Generales																				
	Otras Informaciones, Chequeo de Acuerdos y otras causas.	18	11	18	20	12	30	15	35	22	18	12	25	22	30	18	15	22	20	363	20.17
	TOTAL(Min)	189	177	147	140	148	151	171	207	182	143	131	182	197	172	164	184	140	154	2941	163.39
	TOTAL EN HORAS	3.29	3.17	2.13	2.2	2.28	2.31	3.11	3.47	3.22	2.23	2.11	3.22	3.37	3.12	3.04	3.24	2.2	2.34	50.05	2.78

**Anexo No. 2**  
**Cálculo del Fondo de Tiempo de los Cuadros**  
**II Semestre 2009.**

FT: Fondo de Tiempo (hC)  
CC: Cantidad de Cuadros (u)  
FTPV: Fondo de Tiempo planificado por vacaciones. (hC)  
CCD: Cantidad de Consejos de Dirección (u)  
CCA: Cantidad de Consejos de Administración (u)  
CHLs: Horas Laborables (h)  
HLs: Horas Efectivas Laborables en el Semestre (h)  
HC: Horas Cuadros (hC)

○ **Cálculo de las Horas Efectivas Laborables en el II Semestre.**

$$\text{CHLs} = \sum [(12\text{d} \cdot 9\text{h/d} + 5\text{d} \cdot 8\text{h/d}) + (17\text{d} \cdot 9\text{h/d} + 4\text{d} \cdot 8\text{h/d}) + (18\text{d} \cdot 9\text{h/d} + 4\text{d} \cdot 8\text{h/d}) + (17\text{d} \cdot 9\text{h/d} + 5\text{d} \cdot 8\text{h/d}) + (17\text{d} \cdot 9\text{h/d} + 4\text{d} \cdot 8\text{h/d}) + (18\text{d} \cdot 9\text{h/d} + 3\text{d} \cdot 8\text{h/d})]$$

$$\text{CHLs} = \sum [148 \text{ h} + 185 \text{ h} + 194 \text{ h} + 193 \text{ h} + 185 \text{ h} + 186 \text{ h}]$$

$$\text{CHLs} = 1091 \text{ h}$$

$$\text{HC} = \text{CHLs} \times \text{CC}$$

$$\text{HC} = 1091 \text{ h} \times 12 \text{ C}$$

$$\text{HC} = 13092 \text{ hC}$$

$$\text{FTPV} = 12\text{d} \cdot 8\text{h/d} \times \text{CC}$$

$$\text{FTPV} = 96 \text{ h} \times 12\text{C}$$

$$\text{FTPV} = 1152 \text{ hC}$$

$$\text{FT} = \text{HC} - \text{FTPV}$$

$$\text{FT} = 13092 \text{ h} - 1152 \text{ hC}$$

$$\text{FT} = 11940 \text{ hC}$$

### Anexo No. 3

#### Calculo del Fondo de Tiempo Disponible por Cuadro.

FT: Fondo de Tiempo (hC)

PHCDR: Promedio de Tiempo de duración del Consejo de Dirección Real

PHCAR: Promedio de Tiempo de duración del Consejo de Administración Real

PHCDP: Promedio de Tiempo de duración del Consejo de Dirección Plan

PHCAP: Promedio de Tiempo de duración del Consejo de Administración Plan

FTDC: Fondo de Tiempo Disponible por Cuadro

CC: Cantidad de Cuadros

**PHCDP = 13.3 h**

**PHCDR = 18.43 h**

**PHCAP = 39.98 h**

**PHCAR = 50.05 h**

$FTDCPlan = FT - (PHCDP + PHCAP)/CC$

$FTDCPlan = 11940 \text{ hC} - (13,3 \text{ h} + 39,98 \text{ h})/12$

$FTDCPlan = 11940 \text{ hC} - 53.28 \text{ h} / 12$

$FTDC \text{ Plan} = 11886.72\text{hC}/12$

**FTDC Plan = 990.56 h**

$FTDCReal = FT - (PHCDR + PHCAR) / CC$

$FTDCReal = 11940 \text{ hC} - (18.43 \text{ h} + 50.05 \text{ h}) / 12C$

$FTDCReal = 11940 \text{ hC} - 68.48 \text{ h} / 12C$

$FTDCReal = 11871.52\text{hC}/12C$

**FTDCReal = 989.29h**

Variación = FTDC Plan – FTDC Real

Variación = 990.56 h – 989.29 h

**Variación = 1.27 h**

*Si multiplicamos la variación por la cantidad de cuadros serían 15, 24 h que afectan el tiempo disponible del cuadro en el uso se su fondo de tiempo.*