



Administración del Tiempo

En las unidades anteriores se han descripto algunas de las funciones que realiza una **AP** dentro de una organización. También se destacó la importancia de proponerse metas y objetivos personales y profesionales que ayudarán en el futuro, tanto en la organización de su tarea como a la realización personal. En esta unidad se desarrolla la importancia de la administración del tiempo a la hora de ejecutar todas las funciones que desempeñan y que hacen al logro de las metas diarias.

Las secretarías deben saber administrar su tiempo, a fin de cumplir con los exigentes programas de actividades habituales.

El saber administrar bien su tiempo no solamente influye en la productividad, sino que también elimina mucha frustración y stress que la mayoría enfrenta cuando tiene que realizar un sinnúmero de actividades en solamente ocho horas. Tener que manejar informes confidenciales, cumplir con pedidos urgentes, preparar cartas especiales, detectar la rotura de equipos, tener que cumplir con distintas fechas tope, además de manejar las diversas responsabilidades propias de la función, hace estragos con su tiempo.

A continuación, veamos algunas técnicas que son beneficiosas para administrar su tiempo:

Es indispensable fijarse metas diarias planificadas con objetivos reales. Esto requiere organizar y planificar las actividades por anticipado, de acuerdo a las metas a largo plazo, semanales, y las más difíciles de cumplir, las diarias.

- Fije metas estimulantes pero realistas. No se fije metas que no se puedan cumplir. Póngalas por escrito; mejor aún, escribalas en su procesador de textos para poder revisarlas y modificar los objetivos fácilmente.
- Haga una evaluación de sus potencialidades y sus debilidades. Aprenda a utilizarlas todas en provecho propio. Qué es lo que más me gusta hacer? Cuáles son las técnicas y los enfoques que mejor funcionan para usted? ¿ Es usted una persona enérgica desde temprano a la mañana? Tenga estos aspectos en mente cuando establezca sus objetivos
- Establezca prioridades. Trace un plan diario y no lo abandone, sea perseverante. Aprenda a decir que NO. Usted no puede encargarse de todos los trabajos que los jefes le piden y a la vez completar su propio trabajo. Aprenda a delegar. Este punto lo veremos más adelante en esta unidad.
- Organice su lugar de trabajo, a fin de tener todo lo que necesita a mano. Ordene sus papeles todos los días así evitará perder tiempo buscando en el archivo la información que necesita.
- Planifique por la mañana al llegar temprano a la oficina, a esa hora estará más descansada y con la mente fresca. No intente hacerlo antes de irse a su casa por la tarde porque seguramente no podrá concentrarse debidamente.
- Elabore y revise regularmente la lista de actividades a realizar y coordine su agenda con las de sus jefes y con los integrantes de su equipo a los que les delega actividades.

A menudo las **AP** realizan dos actividades a la vez, trate que las mismas no sean trabajos donde deba estar muy concentrada.

- Fijese fechas tope y tenga la seguridad de cumplir con las mismas.



- Muéstrase orgullosa de sus logros y compártalo con su equipo si ellos la han ayudado a realizarlo. Los integrantes de su equipo sentirán lo mismo y estarán también muy motivados al poder compartirlo.
- Tenga una actitud positiva ante las obligaciones que son menos atractivas.

Venza los obstáculos, siendo un agente de respuesta en su oficina. Ser una agente de respuesta significa estar al tanto de todas las actividades que se realizan en su área. El estar informada le evitará tener que perder tiempo a la hora de dar una respuesta. Reconocer las preguntas que le hacen a diario le impide realizar las tareas sin grandes interrupciones. Esta actividad como agente de respuesta la podemos dividir en dos tipos de respuestas:

El Tiempo Respuesta incluye las interrupciones que no hacen a la importancia de la tarea, dispersan y desconcentran al que está trabajando.

El Tiempo Discrecional es aquel que con conocimiento de lo solicitado con un sólo **sí o un no** puede dar por terminada la interrupción. En este caso es imprescindible estar informada. Esto significa que usted controla su área y que tiene toda la actividad que en ella se realiza focalizada.

Herramientas para la Administración del Tiempo:

Hay distintas herramientas que las ayudará a organizar sus tiempos y realizar las tareas en forma distendida todos los días.

La Planificación:

La primera de ellas, que ya hemos mencionado anteriormente es la planificación. Esta debe ser diaria, semanal y mensual. Realizar ésta tarea puede resultar difícil al principio pero en la medida que vayan logrando alcanzar sus metas se darán cuenta lo importante que fue haberlo implementado.

Implementación de la planificación:

Hay cuatro estilos de planificar sus tareas diarias. Dentro de cada uno de ellos encontrará diferentes actitudes personales en la forma de llevarla a cabo.

La primera de ellas es **estilo conservador**, este estilo abarca aquellas personas que respetan estrictamente la estructura formal de la organización, aún cuando no se permitan innovar a la hora de distribuir las tareas, estableciendo procedimientos y normas que le faciliten el control posterior y minimicen el riesgo de desvíos sobre la acción planificada.

El segundo es el **estilo oportunista**, este estilo abarca a todas las personas que se preocupan de que las tareas se lleven a cabo tal como la pensaron ellas. Para ésto se aseguran participar en las mismas la mayor cantidad de tiempo posible. Delegan sólo a personas de su confianza (que piensen como ellas) y su comunicación con el equipo se orienta más a los logros que a la forma de alcanzarlos.

El tercero es el **estilo bombero**, es la persona que hace todo y no puede delegar y si lo hace ejerce un control personal para asegurarse de que las cosas se hagan. Es comunicativo sólo con aquel con el que compartió la tarea pero no así con el resto del equipo de trabajo.

El último es el **estilo integrador**, estas personas proveen pautas para la delimitación de tareas y responsabilidades, siendo a la vez lo suficientemente abierta como para permitir su adaptación a las distintas situaciones planteadas a diario. Tiene un control integral del área a la que pertenece y siempre busca información que contribuya a retro-alimentar el sistema para mantener activo el



equipo de trabajo. Esta persona planifica de forma sistemática, dejando margen para el uso de la iniciativa y creatividad en línea con las metas de su trabajo diario y el de su equipo.

Teniendo en cuenta estos cuatro estilos de actitudes para planificar debe reconocer que el estilo conservador planifica pensando en sus experiencias anteriores sin permitirse ser creativo, el oportunista planifica para el futuro a corto plazo, el bombero sólo tiene en cuenta los resultados de hoy y el integrador rescata su experiencia del pasado, planifica el presente proyectando el futuro.

Registro del uso del tiempo:

La segunda herramienta es el registro del uso del tiempo. Uno de los errores que se pueden cometer en el uso del tiempo consiste en tratar de tenerlo todo en la cabeza, al conservar en la memoria lo que ha de realizar, cuándo proyecta hacerlo y cuánto tiempo le llevara ejecutarlo. Cuanto más ocupada esté, más actividades tendrá que desempeñar, más acuciada se sentirá a cumplir múltiples plazos y más probable será que se olvide de algo, a no ser que haya previsto un medio conveniente de documentar su programa y poder consultarlo con facilidad. Este programa deberá abarcar la semana para tener una visión completa de la misma, luego deberá planificar día a día sus actividades y por último verificar cuánto tiempo ha dispuesto para cada una de ellas. Este registro la ayudará a saber en cada momento dónde está posicionada durante el día y las actividades que aún le quedan a ejecutar.

Tomar decisiones por anticipado:

Cambiar las estrategias de trabajo durante el día permite rever los objetivos fijados para el logro de las tareas. Estos objetivos pueden ser modificados si en función del cumplimiento de la misma. Se dice que las AP van a caballo de la acción, por lo tanto el ser una asistente coordinadora le permitirá evaluar permanentemente el logro de las tareas en el tiempo prefijado.

Revisar los pendientes:

Teniendo en cuenta las actividades pendientes del día, la semana o el mes usted podrá organizar sus tareas más distendidamente. Cada pendiente debe ser categorizado de acuerdo a su importancia y su urgencia y ubicado dentro de la planificación ya establecida tomando curso de acción a lo inmediato.

Anticipar cambios en su registro:

Anticipar los cambios en su registro le permitirá no olvidarse de alguna actividad.. Es muy común decir "después lo hago", "después lo anoto", "después lo llamo", etc, y luego olvidarnos. Registre absolutamente todo para mantener un control estricto de sus actividades.

Ser realistas:

Sea realista en el momento de asignarle un tiempo a cada actividad que realizará. El hecho de asignar demasiado tiempo o muy poco a una determinada actividad, le desorganizará su registro diario. Trate de evaluar cada nueva actividad realizada en tiempo para tenerlo en cuenta en el futuro.

Tareas estimulantes:

Todos los días están completos de tareas estimulantes y las tareas que tanto cuestan realizar tanto porque son aburridas o porque no se tiene experiencia en las mismas. Estas tareas que pueden ser tediosas y difíciles tienen seguramente su parte positiva. Está en cada una de ustedes poder encontrarle su margen positivo para que puedan transformarse en estimulantes. Un ejemplo sería el archivo. Es muy común que la tarea de archivar resulte poco estimulante. Pero organizándolo



bien, teniéndolo prolijo y activo podrían manejarlo de otra manera. Una tarea difícil de realizar les tomará más tiempo que las que ya conocen, investigue sobre ese tema que no maneja con fluidez, asesórese, pregunte y verá que al cabo de un tiempo lo manejará con mayor seguridad y podrá pasar a ser una de esas actividades estimulantes que realizan todos los días.

Flexibilidad:

El ser flexibles (intercalar tareas, cambiarlas, proponer y aceptar sugerencias) les permitirá tener bien definidas sus metas y planificados sus objetivos. La realización de sus registros en forma estructurada hará que pierdan tiempo en el momento de ejecutar cada tarea.

Este punto es muy importante cuando se trabaja en equipo, por un lado le permitirá tener en cuenta a los demás en el momento de delegar y por otro lado le permitirá pedir ayuda y que se la concedan sin objeciones.

Establecer objetivos operativos:

Por último se establecen los objetivos operativos de cada tarea. Esto significa que se le adjudicará un plazo, un responsable de ejecutarla y un control de la misma durante su acción. Esto les dará un resultado positivo y la motivación de la tarea cumplida.

Al rever el rol de una **AP** podrán recordar que es una persona polifuncional, que trabaja bajo presión, forma parte de un equipo de trabajo, está orgánicamente situada en el eje donde se cruzan las corrientes de comunicación, ocupa un lugar de centralidad, crece en la centralidad y ejerce un determinado poder (el poder no es una mala palabra sino que demuestra resultados). De acuerdo a esta definición queda claro que es la **AP** la que debe dedicar tiempo para la administración o el uso del tiempo en su área.

Hasta aquí se han visto las diferentes herramientas que pueden tener en cuenta para lograr una mejor administración del tiempo en la tarea que desarrolla. Si tiene presente que la buena administración o uso del tiempo incide en la productividad propia y del equipo de trabajo y que también incide en los objetivos a cumplir y afecta la labor propia y la de los demás, deberá tener también en cuenta que pueden encontrar obstáculos en el momento de organizar su trabajo.

El mal uso del tiempo:

El hecho de no tener una debida planificación, no estar organizadas al comenzar su trabajo diario les producirá tensiones nerviosas excesivas a lo largo del día. Puede hasta perder oportunidades de aprender algo nuevo, de enterarse de una nueva directiva o de identificar lo que sucede a su alrededor. Esta mala planificación hasta le puede producir un costo económico inútil en el caso de tener que realizar una tarea varias veces o de haberse olvidado de hacer un llamado importante. Con una buena planificación está al tanto de todo lo que pasa, de lo contrario estará presionada tratando de terminar un trabajo que debió salir hace una hora.

Metas y Objetivos imprecisos:

Qué hará hoy? Por dónde comenzará? Al tener registrado su plan diario, podrá por la mañana cotejar agendas con sus jefes y luego dedicar un tiempo para organizar su día. Registrándolo debidamente podrá ser un día de mucho trabajo pero agradable y reconfortante.

Estimación inadecuada del tiempo requerido para cada tarea:

Ha medida que va pasando el tiempo sabrá reconocer prioridades. Las tareas se repiten y se tiene en cuenta el tiempo que le llevará ejecutarlas. Es importante saber cuánto tiempo le llevará realizar cada tarea y cuánto tiempo le lleva el trabajo que realiza con su equipo. Teniendo presente este punto sabrá que la organización del día no podrá sorprenderla y causarle obstáculos en el camino. Al fin de un día de mucha presión es bueno reflexionar en qué se le fue el día o en qué tardo tanto que no pudo cumplir con su meta diaria.



Falta de coordinación con el equipo de trabajo:

Las **AP** forman parte de un equipo de trabajo. Las reuniones informativas o de trabajo en equipo solucionan todos los problemas de comunicación que puedan surgir. Es conveniente estar en permanente contacto con el equipo por lo que se sugiere una reunión semanal para tratar estos demás de coordinación de tareas.

Tiranía de lo urgente:

El no saber reconocer prioridades nos produce este obstáculo. Siempre hay que darle prioridad a lo importante y luego a lo urgente. Sabrán que al cabo del día todas las tareas planificadas deben estar terminadas, diferenciar lo importante de lo urgente les puede facilitar la tarea.

Dificultad de concentración:

La concentración generalmente se toma como una virtud en las personas pero en realidad se logra con la práctica. Son tantas las interrupciones que surgen durante el día mientras están realizando sus tareas que con una buena práctica de concentración no perjudicarán su labor. Como ya se ha mencionado las interrupciones que desconcentran generalmente surgen de la falta de información sobre el tema que surge en ese momento.

Visitas inesperadas:

Como ya se ha dicho las **AP** son el centro donde se cruza la comunicación del área, es muy importante poder saber decir NO ante una visita de un compañero de su área o de otro sector de su empresa en caso de estar muy ocupada. Teniendo en cuenta la importancia de las relaciones interpersonales dentro de una empresa su visitante podrá entender que ese no es el momento de charlar y que se podrá hacer en otro momento y lugar.

Interrupciones telefónicas:

En la unidad donde se ha tratado el tema del uso del teléfono quedó establecido que el teléfono también es la cara visible o la imagen de la empresa. Teniendo en cuenta la cantidad de veces que deben atenderlo es importante recordar que esto se puede convertir en un obstáculo para el uso del tiempo en caso que cada llamado se convierta en una interrupción prolongada de nuestra labor. Para que esto no suceda se debe estar informada y cada llamado debe ser atendido con un **tiempo discrecional**, teniendo un control focalizado del tema que surge en ese momento. En caso de tener que derivarlo a otra área, escriba en su registro controlar su derivación para que éste no vuelva a su escritorio.

Falta de información:

No se debe esperar que los demás le procuren la información sobre su trabajo o el desarrollo de los negocios de la empresa. Lea absolutamente todo lo que pasa por sus manos, no lo deje pasar, porque seguramente no tendrá luego tiempo para buscarlo. Todo sirve, todo nos permite crecer en nuestra labor. Un dato importante nos permite participar de una conversación o nos permite colaborar con alguna persona que necesita información.

Desplazamientos innecesarios:

En muchas empresas encontramos inconvenientes tales como que hay un solo Fax o una sola fotocopidora. En esos casos tengan en cuenta que cada vez que lo necesiten puede haber otras personas utilizándolo. Fijense un momento en el día para utilizarlos cuando sepan que es un horario de poco movimiento dentro de la empresa. También puede suceder que necesitemos buscar información en otras áreas de la empresa para realizar una tarea. Hagan una lista de todo lo que necesitan para no tener que volver por la información que han olvidado.



Procedimientos obsoletos:

Hoy en día hay un sinnúmero de utilitarios que le permiten agilizar la tarea diaria. Traten de estar al tanto de todo lo nuevo, permítanse ser creativas a la hora de hacer modificaciones que ayuden a una mejor realización de sus tareas. Con respecto a los archivos, recuerden que un 50% de lo archivado no vuelve a sus manos, agilicen el archivo. Buscar una información entre cien carpetas que hace tiempo que no utilizan no es lo mismo que hacerlo entre las cincuenta que usan a diario.

Excesivo detallismo:

El exceso de detallismo hace que se pierda mucho tiempo. Trate de ser flexible y de hacer su tarea más mecánica. Cambie la forma de realizar una tarea si ésta le lleva mucho tiempo cada vez que debe ejecutarla. Hoy la información que sale de su área debe ser precisa y concisa. No pierda el tiempo con detalles que sólo usted sabe el tiempo que le lleva ejecutarla.

Incapacidad para decir NO:

Muchas veces se sienten mejor al decir que sí a todo lo que se les solicita. Pero a fin del día esto las puede llevar a no haber podido terminar todas las actividades que estaban prefijadas. Hay muchas maneras de decir NO sin estar pronunciando la palabra por ejemplo, "podré tener esto listo para la tarde"(ahora no), "si viene dentro de media hora podré atenderlo mejor ya que habré terminado este informe"(ahora no), etc.. Decir NO cuidando ciertos detalles que hacen a las relaciones con su equipo o con el resto del personal de la empresa, demuestra profesionalismo y no una falta de interés por lo que le están solicitando

Quando ocho horas al día no son suficientes

Algunas personas descubren que son incapaces de completar su trabajo al final del día. Con independencia de sus preferencias para ocupar sus ratos de ocio, permanecen hasta tarde en sus oficinas o se llevan trabajo a sus casas para concluirlos. Para tales personas, esta circunstancia no constituye un caso aislado. Sus planes de contingencias comienzan y acaban trabajando de noche y su estilo de vida es una jornada laboral de diez o doce horas.

Pero, el lugar de "recuperarse", muchos se sumen cada vez más abajo en un circuito que torna progresivamente menos satisfactorio su trabajos y sus vidas.

Las emergencias aisladas evidentemente existen, pero acostumbrarse a terminar el trabajo robando tiempo a su vida personal es como esconder polvo bajo la alfombra, oculta el problema y no resuelve nada. Ejercer el control del tiempo es una manera de pensar, un marco mental que no puede ponerse en marcha y detenerse. Al comienzo del día (sobre todo en la mañana del lunes) cuando regresa de un distendido fin de semana o de sus vacaciones, resulta duro retomar la mecánica del trabajo porque cuesta generar disciplina para administrar el tiempo cuando no se la ha necesitado.

Pero, quién dice que tenga que dejar de administrarlo cuando sale de la oficina? Con objeto de sacar el mayor partido de su tiempo, debe tener dos programas -uno para el trabajo y otro para sus actividades personales o profesionales- que estén separados pero sean equiparables y estén concebidos de modo que pueda pasar de uno a otro sin perder el compás.

Cuando salga por la puerta a las seis de la tarde es posible que le cueste dejar de pensar en ese cliente arrogante que llamó hace un rato. Conseguirá borrarlo de su mente y empezar a pensar en sus cuestiones personales si se esfuerza y se concentra en otra actividad que desarrolla fuera del horario laboral.



Controle su tiempo personal

Tal vez no disponga de mucho tiempo para sí misma, pero nunca le faltará por completo y probablemente posee más del que supone. Todo lo que requiere para empezar a ejercer un control de su tiempo es establecer metas personales a cumplir. Siempre que tenga voluntad de alcanzar esas metas encontrará el tiempo para realizarlas. Quizás tenga que revisar su tiempo libre para darse cuenta que iniciar una carrera universitaria en este segundo semestre del año no es tan descabellado como se piensa.

Una vez que descubra que su planificación funciona, esfuércese por mantenerla. La única razón de ejercer el control del tiempo es mejorar su capacidad para alcanzar sus metas en tiempos prefijados.

La administración del tiempo no debe segregarla del resto de la humanidad sino, por el contrario, ayudarle a lograr sus objetivos, permitiéndole relacionarse con otras personas en el momento y el lugar que usted le parezcan satisfactorios.

Saber Delegar

Actitud con los colaboradores:

Es posible que el establecimiento de prioridades y la programación sean las partes más conocidas del proceso de administración o uso del tiempo, pero no constituyen las únicas. En muchos casos ni siquiera son las que revisten más importancia, puesto que, por muy bien que se organice, no podrá controlar su tiempo si sólo presta atención a sus propias necesidades, sus intereses y su opinión sobre el modo de emplearlo.

Aquí es donde van a intervenir sus aptitudes para la comunicación y para el trabajo en equipo. El éxito de la tarea cumplida no depende solo de usted, se necesita que el entorno se sienta tan bien como usted. Puede lograrlo con un comportamiento amable y de buena relación, siempre teniendo en cuenta que no se puede agradar a todo el mundo.

Para lograr una relación laboral estable hay que tener un humor parejo, ser amable, demostrar siempre su profesionalidad para ser respetada y por sobre todas las cosas ser discreta. Esto exige un buen control de uno mismo. A veces es difícil estar de buen humor cuando además se tienen problemas personales o con algún integrante del equipo. Lo ideal sería poder disociar bien las preocupaciones familiares o las personales. El respeto hacia sus colaboradores hará que ellos la respeten de la misma manera a pesar de tener diferentes opiniones.

A veces usted puede verse sobrecargada de trabajo, sabe hacerse ayudar? Siempre hay alguien que puede hacerlo. Sabe usted delegar bien algunas tareas?

¿Qué es delegar?

Es dar a otro integrante de su equipo el derecho a actuar en nombre de otro, no es desentenderse. Al delegar, su responsabilidad queda comprometida. No se delega a cualquier persona. Quien recibe una delegación debe aceptar rendir cuentas y ser controlado. No se delega cualquier tarea. Se puede delegar: aquello de lo cual se es responsable, que exige capacidades que uno no tiene, que es realizable, que se puede controlar, que permite ser más operacional, que puede ser realizado en un clima de confianza, que exige un esfuerzo sostenido, continuo, que uno no puede hacer fácilmente y que otros pueden y el trabajo de rutina.

Al delegar se encontrará con las siguientes ventajas:

- libera tiempo,
- permite "dirigir" mejor, lo cual agrega valor para uno mismo,



- las hace más maduras y respetuosas de los otros,
- vuelve más autónomo (no indispensable),
- permite tener tiempo para aprender otras cosas.

Cada uno sabe qué debería delegar, pero las resistencias y frenos para delegar son numerosas:

- Preferencia por la ejecución. Excusa para no hacer un verdadero trabajo en equipo.
- Exige que cada uno conozca "todos los detalles".
- El error del "yo puedo hacer todo mucho mejor".
- La falta de experiencia en el trabajo o en delegar.
- La inseguridad.
- El rechazo a admitir errores.
- La falta de confianza en los demás integrantes de su equipo.
- La falta de aptitud para organizar sus tareas y las de su equipo.
- La ineptitud para explicar la tarea a realizar.

Esfuércese por conocer a las personas con las que trabaja

Una opinión basada sobre los indicios precedentes constituye sólo un punto de partida y puede ser incorrecta o incompleta.

Mantenga una mente abierta en lo que se refiere a los que la rodean. Carece de fundamento y resulta posiblemente contraproducente considerar que no puede confiar en ellos mientras no les otorgue la posibilidad de demostrar sus valores. Y lo mismo sucede cuando dan por supuestas sus buenas intenciones.

La actitud más realista que cabe adoptar es la que caracterizó la política norteamericana en las negociaciones de desarme nuclear durante la década de los años ochenta: "Confíe, pero compruebe". Confíe en la gente que la rodea, al sentir los demás esta actitud seguramente muchos querrán colaborar con usted en las tareas. Compruebe si sus acciones son positivas o sólo sus promesas.

Examine las tendencias a largo plazo, no lo que sólo ocurre una vez. Identifique los deseos de una persona basándose en sus esquemas de conducta y de hábitos, no en situaciones aisladas.

Cuando requiera tiempo de otra persona, asegúrese de que ésta sepa exactamente:

- Qué espera de ella.
- Qué ganará otorgando el tiempo que le solicita.
- Cuánta responsabilidad posee sobre esa tarea.
- A qué recursos tiene acceso.
- Qué criterios empleará al juzgar la tarea delegada.
- Cómo pueden beneficiarse del éxito y que perderán si fracasan.

Tenga bien en cuenta que la propia motivación o profesionalismo es lo que le permitirá encontrar en su equipo de trabajo la misma actitud. Usted es la imagen de la empresa. Necesita mantener excelentes relaciones laborales basadas en aspectos profesionales. Fomente el espíritu de equipo. Colabore espontáneamente ante las dificultades. Evite la competitividad personal. Busque la máxima eficiencia conservando la modestia. Y por sobre todas las cosas no invada áreas de trabajo ajenas "salvo para colaborar".

El poder de las AP dentro de un área de trabajo da vida al sector. Muestre sus aptitudes y permita que todos se luzcan. Auto-motivense permanentemente.



¡Usted es una Asistente Profesional!

Del Control a la Gestión del Tiempo

El control horario sobre los trabajadores es una preocupación que se remonta al siglo pasado. Desde los primeros métodos para controlar la hora de llegada de los trabajadores hasta la actualidad, se han ido perfeccionando los sistemas de medición, de manera que actualmente se pueden detectar problemas que se derivan de éstos como el absentismo laboral en determinadas periodos del año. De esta manera se ha pasado del control del tiempo a la gestión de ese mismo tiempo consiguiendo que éstos aporten mayor información para las empresas.

La aparición de empresas de software especializadas en control de presencia ha contribuido a ello. Dichas empresas tienen como objetivo optimizar las instalaciones informatizadas ya existentes, reducir el tiempo de dedicación y suministrar una información estadística que permita al departamento tomar decisiones y negociar con los comités a partir de una información fiable. Hasta entonces la mayoría de empresas concentraban aún toda la gestión en el departamento de RRHH. No obstante la tendencia cada vez más común es la de distribuir la gestión entre los responsables de cada área o departamento, mientras que RRHH se encarga de analizar globalmente la información, las tendencias, o bajar al detalle de las anomalías, dejando para los responsables de cada área el trabajo de validación y comprobación.

Actualmente la utilización de las nuevas tecnologías contribuye a la distribución total de la información, hecho que beneficia a los departamentos de RRHH. A través de sistemas basados en modelos que soportan internet/intranet y a los que pueden conectarse dispositivos como teléfonos móviles, PDAs, es posible incluso fichar desde casa (en caso del teletrabajo). De esta manera la información pasa a ser bidireccional ya que el empleado puede consultar aquella información que RRHH estime necesario, recibir mensajes a través del teléfono móvil para justificar sus incidencias... Estos sistemas son mucho más interactivos, generando un valor añadido tanto para la empresa como para el trabajador ya que la información que se genera deja de ser unidireccional: empleado que ficha, marcaje que se procesa y nómina a final de mes.

Atrás quedan los primeros sistemas de medición en que los listeros eran los encargados de anotar en una hoja de papel a aquellos trabajadores que llegaban tarde. Los empleados, conforme iban llegando, se iban apuntando en una hoja de papel. No obstante al llegar la hora tope, el listero trazaba una raya en la hoja con un lápiz, de manera que los que figuraban debajo de la raya habían llegado con retraso. Ello comportaba numerosos conflictos entre trabajadores y listeros, ya que en muchos casos el retraso afectaba al salario. De hecho, aún hoy en día hay países en los que si un trabajador llega tarde, no es aceptado y le descuentan el salario del día entero. Estos sistemas antiguos, se siguen utilizando de hecho en algunos países con pocos recursos donde no existen horarios flexibles.

Los listeros fueron sustituidos por relojes de fichas de cartón, que permiten controlar diferentes horarios e indican en diferentes colores ciertas anomalías: retrasos o horas extras. Ambos sistemas de control de tiempo tienen un objetivo bastante similar: controlar las horas trabajadas por los empleados, los retrasos y poder eliminar agravios comparativos. No obstante estos sistemas no permiten realizar análisis de datos globales ni estudiar tendencias o motivos por los que se dan ciertos comportamientos. Además elaborar variables para el pago a nómina resulta, asimismo, un



trabajo complejo y muy engorroso, sobre todo en el momento en que se pasa de pagos semanales a pagas mensuales.

Para solventar este inconveniente surgieron los relojes autónomos inteligentes, los cuales a través de una programación suministran cierta información ya calculada. Sin embargo los sistemas de horarios de la mayoría de empresas son muy rígidos, muy específicos, y no existe una regulación con un patrón (como sería el caso de la contabilidad), de manera que la mayoría de instalaciones no resuelven adecuadamente las necesidades de los clientes. Además los históricos son además muy limitados y estos sistemas se hacen pronto poco fiables, aunque siguen siendo una buena alternativa para aquellas empresas que no disponen de PCs.

Los primeros sistemas basados en ordenadores (HOSTs para las grandes empresas) son relojes electrónicos y los trabajadores se identifican con una tarjeta (las primeras perforadas o de código de barras y posteriormente de banda magnética). La principal ventaja de estos sistemas es su mayor flexibilidad, aunque no la suficiente como para resolver las expectativas de todas las empresas, y en muchos casos las adaptaciones necesarias multiplican la inversión inicial. Aquí el programa no se presenta como la parte más importante, sino que destacan las ventajas de los diferentes relojes electrónicos del mercado. Por ello aparecen en ese momento en el mercado nuevas empresas especializadas en la producción de estos nuevos sistemas de captura de marcajes que presentan más fiabilidad y un ahorro importante de tiempo en la gestión del control horario. Sin embargo no permiten analizar la información desde nuevas perspectivas, pues a pesar de estar basados en ordenadores, es tal la cantidad de información que ciertos procesos se convierten en tareas realmente lentas que a menudo deben realizarse por la noche.

Los sistemas de medición se plantean como la solución de las empresas a los problemas que se derivan del uso del tiempo que realizan sus empleados. Las nuevas tecnologías aportan novedades y ventajas sobre los diferentes sistemas que hasta ahora han existido y convivido. A partir de éstos se pueden conocer el uso y mejorar el rendimiento de minutos perdidos y en la sociedad actual en la que el cambio y la rapidez es una constante no hay que olvidar que como dice el refrán "el tiempo es oro".

Contenidos de control horario

I. ¿Qué es un control de presencia o un control de horarios?

Un sistema de control horario es todo aquel que controla las horas y salidas del personal de una empresa para evaluar cuantas horas trabajan, si han llegado tarde o que incidencias se han producido.

Existen dos tipos de sistemas:

- **Tradicional:** Sistema no conectado a ordenador, basado normalmente en unas fichas de cartón; El trabajador ficha cada vez que entra y sale y después hay que realizar manualmente los cálculos. Existen algunos productos que se pueden programar y actúan como reloj "inteligente" suministrando información ya calculada. Según el tipo de reloj, marca en colores las incidencias y presenta la información de diferentes maneras. Suelen ser soluciones económicas pero muy manuales en la obtención de información.



- **Informatizado:** Estos sistemas se basan en un software o aplicación que reside en un ordenador (normalmente PC aunque en grandes compañías pueden ser host o mainframes) y una serie de dispositivos que capturan el marcaje y que sustituyen la ficha tradicional y que están conectados al ordenador. El ordenador recupera esos marcajes y después procesa la información para, en base a unas previsiones previas, establecer las anomalías o desviaciones.

Estos dispositivos son en la mayoría de empresas relojes informatizados dónde el empleado ficha con una tarjeta. Estas tarjetas pueden ser de banda magnética, código de barras, proximidad, inductivas, chip y en algunos casos puede también ficharse con la huella, a pesar de los problemas que eso supone. En algunas empresas fichan también a través del ordenador o aprovechando los sistemas de captura de datos de producción.

Glosario “ propio “ de control horario que debe conocerse:

Fichar: Acción que realiza el empleado cuando introduce una tarjeta o ficha en el reloj y que implica un registro del día, hora y empleado que realiza la acción.

Fichaje: O marcaje. Registro resultante de la acción de fichar. Normalmente almacena la siguiente información:

- Tipo de marcaje: Si es de presencia y su sentido de paso (entrada, salida o neutro), si es de accesos o de actividades o producción.
- Fecha, Hora/minuto: En que se ha realizado el marcaje.
- Empleado: Código del empleado o de la tarjeta que ha realizado el marcaje
- Reloj: Número de reloj por el que se ha realizado el marcaje. Muy útil si se tiene más de uno.
- Incidencia: Número de incidencia o ninguno si no hay incidencia.

Horario: Definición de una jornada teórica de trabajo, indicando horas de entrada y salida permitidas, así como otras variables.

Calendario: O Planning. Planificación anual de los diferentes días con sus horarios correspondientes.

Ausencia: No presencia en un periodo dónde normalmente deberíamos estar trabajando.

Incidencia: Justificación de esa ausencia con un motivo definido previamente por la empresa (ejemplo: baja IT, visita médico, etc...).

Terminal: O reloj. Elemento que se utiliza para que los trabajadores realicen sus marcajes.

II. Utilización de los sistemas de control horario



La utilización que se le da a los sistemas de control de presencia son muy distintas y difieren tanto por el tipo de empresa como por la información que se quiere utilizar. Hay algunos expertos en RRHH que creen que los sistemas de control horario son herramientas obsoletas que no crean buenas relaciones empresa-trabajador. Cabe decir que eso no es así en todos los casos y dependerá de la utilización que le demos al sistema: a mayor flexibilidad mayor necesidad de control.

- a. **Obtención de variables:** Normalmente en este caso la implantación de un sistema de control de presencia responde a la necesidad de repercutir en nómina ciertas variaciones sujetas al tipo de horas realizadas : horas extras, nocturnas, festivas, retrasos, ausencias, etc...
- b. **Obtención de Estadísticas:** En este caso la utilidad que tiene un sistema de control horario es suministrar una información global y estadística para analizar comportamientos de colectivos determinados. Esto servirá para prever acciones en base a la información histórica.
- c. **Control de un horario flexible:** En las empresas dónde se implantan sistemas de horarios flexibles, es imprescindible implantar un sistema de fichar que te permita realmente saber que esta haciendo el personal, pues el descontrol en las horas de entrada y salida suele ser grande. Además es fácil que con estos sistemas se produzcan agravios comparativos entre empleados. Un sistema de marcaje realmente suministra una fotografía de la realidad a los departamentos de RRHH o a la gerencia de la empresa. Además, en un caso como este puede suponer un valor añadido para los empleados, pues pueden, en muchos sistemas consultar en los terminales su estado de horas o como están de días de vacaciones.

La realidad es que normalmente las empresas que implantan sistemas de control horario no buscan cubrir un solo objetivo sino que es una combinación de los tres descritos anteriormente, aunque generalmente hay uno que tiene mayor importancia.

Mucho se viene hablando últimamente en los distintos ámbitos de la comunidad profesional acerca de dos términos como son la Gestión del Conocimiento y el Comercio Electrónico o E- Business. Y, en principio, ambos tienen en común el fuerte componente tecnológico que conllevan ambos conceptos. Sin embargo, pocos aun se han parado a estudiar la posible relación existente entre ambos.

¿Puede la Gestión del Conocimiento configurarse como una modalidad de E-Business?

En nuestra opinión, sí. Para ello, si partimos del denominado Ciclo del Conocimiento y analizamos las distintas fases en que se estructura el mismo, veremos que comienza con las de identificación y la creación de conocimiento. Y dado que estamos hablando de Comercio, de Negocio (business) y, por tanto, de la existencia de un Mercado, en este caso la Gestión del Conocimiento deberá centrarse en identificar (o crear) aquellos conocimientos que demande el mercado y que supongan una ventaja de mi organización frente a las demás. O, dicho de otra manera, debemos definir qué conocimientos posee nuestra organización que no poseen las demás o que posee en un grado superior (lo cual, casi siempre, supone una ventaja competitiva) y que puedo poner a disposición de ellas.

El primer problema que plantea este enfoque (y que será la primera pregunta que muchos Directores Generales nos harán si les hacemos este planteamiento) es que si ponemos nuestras



ventajas competitivas a disposición de terceros, perderemos dicha ventaja. Sin embargo, la realidad es que, en el entorno actual, la ventaja competitiva reside en las personas, la estructura, los sistemas, etc. que han sido capaces de crear ese conocimiento y no en el conocimiento en sí. El reto, por tanto, es retener a dichas personas, mantener y mejorar dichos sistemas y continuar generando ese conocimiento (o sea, "gestionar" el conocimiento), de manera que siempre estemos "un paso por delante" de nuestros competidores. Es este conocimiento tácito (frente al explícito) el que actúa como base de la competitividad de la empresa.

Por otro lado, este enfoque siempre es especialmente válido si nos referimos a organizaciones que no se encuentren en un mercado competitivo y su finalidad sea otra: pensemos en organizaciones gubernamentales, universidades, fundaciones o empresas en régimen de monopolio.

Una vez identificado el conocimiento que vamos a poner a disposición de terceros, la siguiente fase del ciclo es la de almacenar y estructurar dicho conocimiento. En este caso, tendremos que pensar en realizar dicha estructuración en un "formato" que sea accesible a terceros. Evidentemente, las nuevas tecnologías de la información nos prestan en este caso una valiosa ayuda, ya que permiten un rápido y fácil acceso a nuestros sistemas por parte de terceros. Sin embargo, hay dos aspectos que tenemos que considerar a la hora de plantear dicha estructuración:

En primer lugar, entendemos que dicha estructuración debe realizarse desde dos puntos de vista: por un lado, habrá que estructurar adecuadamente el conocimiento generado por la organización para facilitar el acceso al mismo por parte de un tercero. Hasta aquí, no hay nada de particular. Sin embargo, también tendremos que diseñar y habilitar canales que permitan recoger aquel conocimiento que, a su vez, nuestro cliente nos quiera hacer llegar, retroalimentando y enriqueciendo el existente. Por tanto, nos estaremos alejando del comercio tradicional, en el que una de las partes presta un servicio a la otra a cambio de una contraprestación (normalmente económica) para entrar en una relación en la que el cliente también aporta su conocimiento a la comunidad y lo comparte. El servicio, por tanto, se establece en las dos direcciones y no en una única dirección.

El segundo aspecto que debe considerarse a la hora de realizar la estructuración del conocimiento es que nos vamos a encontrar con distintos clientes del mismo, lo cual va a originar diferentes perfiles de usuario. Estamos ante la versión "electrónica" de la segmentación del mercado. ¿Qué aporta el E-Business aquí? Es posible que tengamos distintos segmentos de clientes, sin embargo, debemos intentar prestarles el servicio con una única herramienta que recoja los distintos niveles de conocimientos que requieran unos y otros. ¿Cómo personalizaremos entonces el servicio? Mediante el establecimiento de distintos niveles de seguridad en función del perfil de usuario. Así, podremos establecer áreas comunes (de acceso general) y áreas específicas a las que se accederá en función del perfil. Por tanto, un buen diseño de la herramienta desde el punto de vista del perfil del usuario también contribuirá al éxito del servicio que estamos ofreciendo.

Finalmente, con el conocimiento identificado, estructurado y almacenado, llega la hora de su distribución. Es en este proceso donde la Gestión del Conocimiento se configura verdaderamente como E-Business. Todo lo dicho hasta ahora, en mayor o menor medida, podría ser aplicable a la Gestión del Conocimiento dentro de la organización. Sin embargo, lo que hace que este enfoque sea específico y diferencial es la puesta a disposición del conocimiento para terceros, que accederán a él a cambio de una contraprestación. Es en este momento cuando se produce el intercambio y, por tanto, podremos hablar de Negocio. ¿En qué se materializa dicha contraprestación? En primer lugar (es evidente) en dinero.



Aquellas personas que deseen acceder al conocimiento que nuestra organización ponga a su disposición, deberán abonar una cantidad. Dicha cantidad podrá ser periódica, estar en función del perfil, en función del servicio solicitado, etc. Pero entendemos que es condición inexcusable para hablar de la existencia de un negocio. No obstante, una vez más esta versión del e- business nos ofrece matices. Ya hemos comentado que en este caso el cliente puede, a su vez, aportar su conocimiento, contribuyendo a mantener y retroalimentar el conocimiento existente. Por tanto, también está ofreciendo su conocimiento a los demás.

De esta manera, esta aportación debe repercutir a la hora de establecerse el precio que nuestros clientes deben pagar para acceder al conocimiento. Varias son las fórmulas que pueden establecerse para calcular dicha repercusión, pero es indudable que, sea cual sea la fórmula, esta posibilidad siempre va a suponer un beneficio para todos los clientes: por un lado, el coste de acceso al conocimiento será más bajo y por otro, y sobre todo, estaremos ante un conocimiento "dinámico" y no estático (y, por tanto, mucho más enriquecedor y útil)

Organización Temas de Sinergia

La competencia

"Los competidores me hacen la vida imposible. Me gustaría ganar participación frente a todos ellos, especialmente contra el competidor con la estrategia más similar a la mía". ¿Correcto? Equivocado.

Los buenos competidores pueden mejorar la posición en diversas formas. Por ejemplo, pueden hacer que en nuestra profesión diferencie con más facilidad nuestro servicio. Los competidores también pueden estar atendiendo segmentos poco atractivos del mercado. A un nivel macro, los competidores pueden ayudar a estimular el crecimiento general de nuestros servicios. ¿Cómo? Los competidores comparten el costo del desarrollo del mercado asistencial; ayudan a luchar contra servicios de sustitución; con frecuencia ayudan a estandarizar o justificar una nueva metodología y pueden dar más credibilidad a una prestación y mejorar su imagen general, como lo hacen hoy muchas asistentes que llegan a las empresas netamente capacitadas para brindar un servicio a través de la excelencia.

Un beneficio final para los competidores es el papel que desempeñan como motivadores. Un competidor viable puede constituir un incentivo importante para mejorar el servicio, mantener el ritmo con desarrollos tecnológicos.

Los buenos estrategias utilizan a los competidores como motivadores, destacándolos como objetivos para todo el entorno asistencial.

A la inversa, hubo tiempos en que los competidores del mercado eran muy estructurados, que finalmente perdieron su propia estabilidad en el mercado. Un ejemplo, se buscaba una asistente para una Gerencia Administrativa y sólo se podía pensar en tomar a una persona que ya tuviera años de experiencia en esa función y las búsquedas eran sumamente acotadas.

Un buen competidor tiene una estrategia que no ataca de frente. Se debe hacer énfasis en la calidad de imagen y de servicios que mejoren la productividad profesional.

Manejar a los competidores requiere:



Conocer a los buenos competidores. Numerosas secretarías y asistentes no están enteradas de cuáles de sus rivales son buenos competidores y cuáles no lo son, y eso las lleva a realizar operaciones de carácter general, o peor aún, a atacar a los buenos competidores y pasar por alto a los malos. En el proceso, la estructura del servicio se puede perjudicar gravemente.

Proteger la viabilidad de los buenos competidores. Un buen competidor también puede socavar nuestra posición o incluso el atractivo de nuestro servicio, si llega a la desesperación. Los competidores desesperados tienen la tendencia a cometer actos desesperados: tratan de alejarse de las estructuras que se manejen a través del cambio y tratan de salvarse en ámbitos estructurados que no les permite avanzar, sólo permanecer.

Mantener el equilibrio. Esto requiere atención y esfuerzos continuos aún cuando estemos frente a buenos competidores. El tiempo tiene una forma de cambiar metas y circunstancias de los competidores. Por ejemplo, después de ocupar durante varios años una posición número dos relativamente lucrativa, un competidor puede olvidar las razones por las cuales no trató de llegar a ser un número uno.

Escoger con quién competimos. Existen diversos métodos para influir en las entrevistas laborales más que enfrentarnos a ellas. Podemos ser uno más o arrasar con nuestra calidad de servicio.

Los competidores son a la vez una bendición y una maldición. Considerarlos solamente como una maldición tiene el riesgo de erosionar no sólo la ventaja competitiva de un servicio, sino también la estructura del servicio en su conjunto. Una asistente tiene que competir audazmente, pero no indiscriminadamente.

¿Cuáles son los beneficios de un buen desarrollo de un servicio?
Existen los beneficios externos y los internos.

Los beneficios externos claves son:

- La libertad de poder competir costos.
- La capacidad de incorporar un servicio más moderno.
- Tener en cuenta los pronósticos del mercado laboral.
- Mayor participación en el mercado laboral.

Los beneficios internos clave son:

- Manejar los tiempos con más certeza.
- Desarrollar aptitudes frente al cambio global.
- Evitar el clásico círculo vicioso del desarrollo de un servicio haciéndolo más lento dentro del proceso de cambio.

Quien desarrolla más rápido, continuamente va alcanzando a los demás a medida que su experiencia mejora, el vacío aumenta.

Existen varios principios por los cuales parecen guiarse las empresas con respecto al desarrollo de su personal.

- El tiempo es la variable clave. Las metas de calidad son importantes, pero el reloj o el calendario son dictadores.



- Cada proyecto de desarrollo de un servicio nuevo lo manejan en pequeños equipos, concretos, orientados hacia la decisión y con autoridad. En muchos casos, este equipo consta de un miembro que actúa como líder.
- El equipo realiza un programa de desarrollo en cuatro pasos: definición, calidad, curva de efectividad y tiempo.

Este fragmento lo hemos sacado de un libro y lo adaptamos a nuestra función. El libro lo escribió Gary Reiner y es especialista en programas de desarrollo en Recursos Humanos de empresas.

Nos preguntamos cuando lo leímos qué hacemos nosotras las secretarias y asistentes ante una búsqueda de empleo o una nueva alternativa dentro o fuera de la empresa.

Las preguntas que nos hicimos las ordenamos en forma cronológica para que ustedes puedan compartirlas con Bureau Red.

Primera etapa:

- ¿Observo qué hacen o que han hecho las otras secretarias o asistentes que conozco que han avanzado más firmemente en la profesión?
- ¿Comparo mi actuación con aquellas que son mis pares en la misma organización o en otras que conozco su desarrollo?
- ¿Oriento mi servicio asistencial con metas claras y firmes que me permitan avanzar paso a paso, a través de los años?

Segunda etapa:

- ¿Ante una alternativa nueva, estudio el mercado previamente?
- ¿Analizo el mercado según lo que se está pidiendo o exclusivamente a través de mi propia experiencia?
- ¿Obtengo información de mis pares sobre las diferentes funciones alternativas dentro de una empresa y que aún no he desarrollado?

Tercera etapa:

- ¿Estudio cada carta que envío a los diferentes avisos del diario o en las presentaciones espontáneas, o les mando a todas lo mismo?
- ¿Estudio cada CV que envío a los diferentes avisos del diario o en las presentaciones espontáneas, o les mando a todos lo mismo?

Cuarta etapa:

- ¿En las entrevistas laborales me limito a contestar preguntas?
- ¿Llevo preparado un cuestionario a cada entrevista, para demostrar mi interés por el puesto ofrecido?
- ¿Les explico, como hizo Carolina Vanrell en su última entrevista, el por qué me deben tomar a mí? ¿Cuáles serían sus beneficios, o me limito a que ellos me elijan?

Excelente fin de semana para pensar en nuestra carrera asistencial!!! Cuidense!!!

Competencias para ser competentes

Parece que fue hace unos 30 años, en EEUU, cuando surgió más formalmente la necesidad de atender a todos los principales aspectos que contribuyen a ser un *top performer* en cada puesto de



trabajo. Como es sabido, el *"competency movement"* fue impulsado por David McClelland, autor, en 1973, del artículo *"Testing for Competence rather than for Intelligence"*, que sigue siendo un referente histórico en la gestión por competencias. McClelland apunta no sólo a aspectos tales como los conocimientos y habilidades, sino también a otros que pueden augurar o predecir un desempeño altamente satisfactorio de un puesto de trabajo (estamos pensando en creencias, valores, actitudes y comportamientos). Actualmente, la selección, la gestión y la formación por competencias son ya prácticas extendidas entre las grandes empresas, pero los resultados no son siempre tan satisfactorios como se desea.

La idea -gestión por competencias- no pretende parecer brillante; simplemente parte del hecho visible de que personas con similar perfil *"hard"* presentan, sin embargo, muy diferentes *performances*. La diferencia parece encontrarse en buena medida en la parte *"soft"* de nuestro perfil profesional: desde la sensibilidad de recordar los nombres de los clientes y proveedores, el tacto en las relaciones dentro de la organización o la comprensión de los demás, hasta la actitud de aprendizaje permanente, el manejo riguroso de conceptos, el pensamiento analítico o la visión de futuro. Cada puesto de trabajo precisa de competencias específicas, y a ellas deben atender los esfuerzos de desarrollo profesional y formación continua en las empresas. Sin menoscabo de lo dicho, los conocimientos son, sin duda, muy determinantes; se habla cada vez con más insistencia de la idea de "trabajadores del conocimiento", y también asistimos a una explosión de la inquietud por gestionar bien el conocimiento dentro de las empresas.

Aunque parece, desde luego, preciso distinguir entre directivos y trabajadores, el alto rendimiento de las personas pasa, por consiguiente, por los conocimientos, pero también por una serie de habilidades, valores, creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar en cada caso. A menudo surgen reservas sobre la posibilidad de desarrollar algunas de estas competencias en personas que no parecen poseerlas, pero, por un lado, hemos de seleccionar personas atendiendo a estos requerimientos, y por otro, pensamos que las competencias son desarrollables mediante los métodos idóneos.

Competencias de los directivos

En un audaz ejercicio de síntesis, cabe pensar, en lo que se refiere al personal directivo, que algunas competencias cognitivas y emocionales no estaban siendo suficientemente consideradas. Que, por ejemplo, los directivos deben poseer habilidades de liderazgo es algo que ya no se cuestiona; sin embargo no todos presentan estas habilidades en su perfil profesional, ni encontramos siempre la forma de desarrollarlas.

Al hablar de competencias cognitivas, los expertos suelen destacar el pensamiento analítico y el pensamiento conceptual; y es que realmente nuestra capacidad de pensar parece estar subutilizada en el ejercicio profesional. Nosotros añadiríamos otras modalidades de pensamiento que también constituyen competencias precisas en muchos directivos; nos referimos, por ejemplo, a la capacidad de síntesis o al pensamiento sistémico. Insistiendo en este último atributo, decía Gregory Bateson que los mayores problemas del mundo tenían su origen en la diferencia entre cómo funciona la naturaleza y cómo piensa el hombre. Nosotros podemos decir que buena parte de los problemas de las organizaciones se deben a que las personas no somos suficientemente conscientes de cómo funcionan. Hay que recordar ya que una empresa es un sistema -conjunto de elementos interdependientes que forman un todo y que se relacionan para el logro de un propósito- y que, en general, nos falta pensamiento sistémico. Es un poco como si los árboles no nos dejaran ver el bosque.



Hace algunas décadas, Jay Forrester nos hablaba de la “dinámica de sistemas” pero, como sabe el lector, ha sido más recientemente Peter Senge quien nos ha insistido en la necesidad del pensamiento sistémico en las empresas: su libro “*La quinta disciplina*” es, sin duda, una de las mejores aportaciones a la literatura del *management* en las últimas décadas. En definitiva, hemos de ser más conscientes de cómo las partes contribuyen al todo y también de las consecuencias, a corto y largo plazo, de nuestras decisiones. Cuando encaramos un problema, y tras identificarlo con rigor, han de emerger las circunstancias y causas subyacentes, y hemos de adoptar soluciones eficaces que no generen nuevos problemas. He aquí, en el pensamiento sistémico, una habilidad cognitiva de incuestionable necesidad, quizá especialmente en directivos de alto nivel.

Y al hablar de competencias emocionales, el lector habrá identificado que nos referimos a la denominada inteligencia emocional, tanto en su vertiente intrapersonal (confianza en sí mismo, flexibilidad, autocontrol, perseverancia, etc.) como en la interpersonal (establecimiento de relaciones, empatía, etc.). Se trata de hacer el mejor uso de las emociones y sentimientos propios y de nuestros colaboradores. Diríase que no en vano Daniel Goleman fue pupilo de McClelland, aunque la idea de inteligencia emocional ya fuera antes formulada por psicólogos de prestigio como Reuven BarOn, Peter Salovey o John Mayer.

Todo lo anterior tiene bastante que ver con la evolución del papel de los directivos, especialmente de los intermedios. Es verdad que estamos asistiendo a un aplanamiento de las organizaciones, es decir, a una reducción del porcentaje relativo de directivos y mandos intermedios, pero su papel adquiere nuevas e importantes dimensiones. Entre las funciones de creciente peso específico de los directivos intermedios podríamos apuntar a la alineación de la gestión cotidiana con la estrategia de la compañía o a la identificación de áreas de innovación y mejora; pero, en definitiva y en resumen, los directivos han de asegurar la mejor contribución de sus colaboradores a los resultados presentes y futuros de la empresa. Esta última idea nos presenta a los directivos intermedios como administradores del capital intelectual y emocional de los trabajadores. Esta función exige, sin duda, competencias personales muy específicas que no precisaban los jefes de un pasado no tan lejano.

Competencias de los trabajadores

Podríamos considerar la *Teoría Y* (1960), de Douglas McGregor, como el origen de los cambios culturales todavía en curso en muchas empresas. El autor dibujaba entonces una imagen de trabajador capaz, responsable y comprometido, que hoy resulta natural aunque en su momento suscitó no pocas controversias. Pero a esta notable evolución cultural en las relaciones empresa-empleados hay que sumar el implacable avance tecnológico y también la globalización y otros fenómenos que caracterizan la actividad económica en nuestros días. Seguramente, lo más visible de los cambios en curso en las empresas son las nuevas relaciones jefes-colaboradores. No es que todavía se hallen, en general, en el punto deseado; pero al menos se viene coincidiendo en la tendencia del reparto de poderes y responsabilidades. Todo apunta al liderazgo y el *empowerment* como principios reguladores de las relaciones jerárquicas en las empresas. Son principios reconocidos como saludables, pero que en su materialización han de sortear obstáculos de diferente naturaleza. No todos los jefes y colaboradores están todavía preparados y dispuestos para asumir sus nuevos roles, aunque el cambio sea irreversible. Ser más competentes pasa inexorablemente por vivir plenamente los tiempos que corren.

Pero entre el colectivo de trabajadores, queríamos detenernos en los trabajadores del conocimiento. Hace más de treinta años, algunos pensadores comenzaron a destacar la importancia del conocimiento dentro de las empresas. Parece que fue Peter Drucker quien acuñó la expresión



“knowledge worker”, pero también economistas de prestigio como Kenneth Arrow o Friedrich Von Hayek han insistido en ello. Sin duda, el perfil del trabajador ha evolucionado muy sensiblemente desde los tiempos de Taylor y Gilbreth: cada día tenemos que saber más y, a la vez, obtener el mejor provecho colectivo de nuestros conocimientos.

En su desarrollo profesional, las personas tienen dos posibilidades básicas a las que deseamos apuntar: llegar a ser un directivo-líder o ser un *knowledge worker* en permanente aprendizaje. No decimos nada nuevo, pero sí queremos insistir en el valor de los trabajadores expertos. Y atención: uno es valioso para la empresa no solamente por lo mucho que sabe, sino también por lo que hace fluir sus conocimientos. La empresa necesita que los conocimientos no sean individuales sino colectivos, por ello tendríamos que estar siempre aprendiendo y además poniendo nuestro saber a disposición de los demás. Parece que esto es lo que al respecto se postula en todo el mundo.

Quizá no haga falta decirlo pero, al hablar del saber, no nos referimos únicamente a los conocimientos explícitos que se adquieren mediante cursos u otros medios similares de transmisión de los mismos. También cabe considerar aquellos otros implícitos, fruto de la observación o de las vivencias propias: lo que llamamos, en general, experiencia. La experiencia no solo nos sirve para hacer las cosas mejor, sino para distinguir mejor el nivel de calidad de lo hecho. En algún caso, la falta de experiencia podría conducir a una especie de panfilismo: a dar por bueno lo que no lo es. El mejor *knowledge worker* reúne saber explícito y saber implícito o tácito: tiene experiencia; además tiene potencial y disposición para seguir aprendiendo.

Conclusión

Concluyendo, podemos decir que los cambios que viven las empresas afectan a los perfiles profesionales de los altos ejecutivos, de los trabajadores y, de manera singular, de los directivos intermedios. El perfil de éstos ha evolucionado muy sensiblemente en consonancia con la necesidad de asegurar la mejor contribución de los trabajadores a los resultados esperados por la organización. Estos directivos-líderes han de saber extraer lo mejor de sus colaboradores, propiciando al mismo tiempo su satisfacción profesional.

Para todos, sentirnos plenamente contribuyentes a los buenos resultados de la empresa desde nuestra capacidad y eficacia, resulta reconfortante y satisfactorio; especialmente cuando nos movemos en un entorno de colaboración, confianza y reconocimiento. La Dirección de las empresas asume el reto de propiciar este clima de rendimiento y satisfacción, pero somos todos quienes hemos de hacerlo posible: vale la pena y así se hace en muchos casos. Nos parece que en la empresa los sentimientos son contagiosos y hemos de tratar de que lo que se contagie sea el compromiso y la satisfacción.

Organización **El cliente interno**

En las organizaciones, todo empleado debe tener contacto con los clientes externos y ser efectivo en la satisfacción de sus necesidades. En las grandes compañías, la realidad es que la muchos de los empleados están alejados de los clientes por los niveles organizacionales. Sin embargo, los que no tienen ese contacto directo, aún tienen oportunidades de contribuir a la satisfacción del mismo. Cada empleado es parte de una cadena de *clientes y proveedores*



internos, que finalmente se extiende hasta el cliente externo. La gestión en ese caso consiste en procesar el trabajo a través de una cadena de proveedores y clientes internos, que ayudan a sus pares a desempeñar su parte y asegurar que el producto o servicio final satisfaga plenamente al usuario final.

El objetivo de la gestión es satisfacer las necesidades de sus clientes y sus clientes son cualquiera con quien comparta una actividad, a quien le solicite un favor o quien le proporcione información.

La fórmula para las relaciones internas de éxito cliente-proveedor es variable. Pero siempre empieza con personas que hacen a sus clientes internos tres preguntas básicas:

- ¿Qué necesita usted de mí?
- ¿Qué hace con mi resultado?
- ¿Hay algún vacío entre lo que usted necesita y lo que obtiene?

Una actividad exigida a los gerentes de diferentes funciones es la de trabajar en conjunto para crear **mapas de servicios** que dejen a la vista las barreras para la satisfacción de los clientes para que luego surjan los cambios necesarios para mejorar el servicio. Este ejercicio ha hecho disminuir de 10 a 1 los errores más frecuentes.

Las tres etapas del mapa de servicios:

- 1- Negociar los niveles aceptables de exactitud para brindar la información que sale y llega a cada uno de los sectores.
- 2- Identificar y preparar herramientas para satisfacer los compromisos de exactitud.
- 3- Establecer los mecanismos de retroalimentación entre todos los sectores de la empresa.

Estos dos ejercicios permiten alcanzar resultados rápidamente y cosechan los beneficios de una orientación hacia el cliente interno. Se empieza a través de un compromiso ejecutivo y luego se vuelca a cada uno de los integrantes de cada equipo.

De esta manera el sistema se ordena y tanto los clientes internos como los externos son los que verdaderamente notan los cambios que brindan excelencia en la gestión.

EI USO DEL TELÉFONO

La importancia del teléfono en el mundo actual de los negocios es incuestionable. Su influencia aumenta día a día, no sólo como el medio de comunicación directa más eficaz, sino también, como una de las principales herramientas para el desarrollo de los negocios. A través de la línea, millones de transacciones comerciales nacen, crecen y culminan.

Debido a ello, el dominio de las distintas técnicas que requiere la utilización del teléfono resulta un requisito ineludible para una **AP**. El teléfono es su mano derecha. Conocer al detalle la variedad de sus aplicaciones - que van desde la concertación de entrevistas hasta el telemarketing- resultará un valioso patrimonio en el desarrollo de su carrera profesional.

Otros medios de comunicación que se utilizan a través de la línea telefónica



Fax: Un gran colaborador en la labor diaria que en muchos casos evita pérdidas de tiempo (por ejemplo, al pasar información o confirmar asistencias a entrevistas). Si el aparato de su empresa utiliza impresión por calor - método reconocible por su papel, popularmente conocido como "papel de fax" - deberá asegurarse de sacar fotocopias de todos aquellos documentos que necesite archivar, ya que con el tiempo, la impresión de tinta desaparece.

Módem: Permite la conexión de los distintos sistemas utilizados en la Web. A través de Internet podrá conseguir información útil y a través del correo electrónico, enviar gráficos y hojas desplegadas, entre muchas otras utilidades

Los componentes de la comunicación telefónica

En la comunicación telefónica de una **AP** existen cuatro elementos fundamentales a ser tenidos en cuenta. Ellos son :

- **La voz**
- **El lenguaje**
- **El silencio**
- **La sonrisa**

La voz

La voz es uno de los principales recursos para crear una atmósfera amistosa y entusiasta, un objetivo obligatorio al levantar el teléfono. La entonación de una **AP** debe reflejar tranquilidad y naturalidad y, a la vez, transmitir seguridad en cada una de sus expresiones. Nunca deberá olvidar que al recibir o transmitir mensajes, se convierte automáticamente en la representante de la empresa y de la persona a la que asiste.

Es sumamente importante tener una dicción clara, evitar los titubeos - se contribuirá así a transmitir la seguridad antes aludida- y utilizar un tono pausado y afirmativo, que refleje adecuadamente el profesionalismo con el que se trabaja.

Por el contrario, se deberá evitar el tono seco de respuesta que, generalmente, es interpretado como falta de cortesía o de respeto. Y por último se recomienda desarrollar un "estilo propio" de comunicación, ya que ofrecer una voz reconocible a quien llama provee un elemento más de seguridad y tranquilidad.

El lenguaje

Se deberán evitar todas aquellas palabras que reflejen problemas, preocupaciones, riesgos y situaciones sombrías o traumáticas. En este sentido, se debe soslayar también la mención de las contingencias de la labor cotidiana.

Tampoco podrán pronunciarse palabras de "argot" - las palabras propias de un grupo social específico- , mientras que las expresiones técnicas podrán ser utilizadas en aquellos casos que resulten conocidas para el interlocutor. Hay que considerar como regla general, que hablar el "mismo idioma" mejora la comunicación.



Asimismo, se tratará de evitar el uso de superlativos, que son sinónimos de poca profesionalidad. Calificativos como *excelente, extraordinario, fabuloso, fantástico* deben ser rigurosamente eludidos.

Finalmente, se recuerda el efecto reparador de pequeñas grandes expresiones como *gracias y por favor* que benefician el buen desarrollo de la comunicación.

El silencio

La utilización de silencios durante una comunicación telefónica es uno de los mejores recursos para aprovechar una comunicación por teléfono. Permite subrayar la importancia de ciertas palabras ; destacar y aislar ideas importantes ; detenerse y escuchar al interlocutor ; y facilitar la intervención de la persona con la que se está hablando.

La sonrisa

A pesar de las pruebas en contrario, la sonrisa es percibida por quienes se comunican telefónicamente. Se la oye, la voz suena diferente. Y con el mismo gasto de energía que resulta de no utilizarla, se cumple con el objetivo de ser amable. Sonreír por teléfono es, entonces, fundamental para una **AP**.

Técnicas generales y específicas sobre el uso del teléfono

Las diferencias entre el contacto telefónico y el personal pueden reducirse a lo siguiente: con el teléfono el tiempo es limitado y resulta muy difícil percibir los efectos del mensaje emitido sobre el interlocutor. Por este motivo, conviene aprovechar al máximo la utilización de esta herramienta.

Entorno

Antes de hablar por teléfono, es necesario constatar que nuestro entorno esté dispuesto favorablemente para realizar esta tarea. Debe asegurarse, por ejemplo, que la agenda esté a mano y que exista papel para tomar notas. Además, al efectuar una llamada importante, se procurará que el ambiente esté tranquilo y calmo, y que nada interfiera nuestra comunicación.

Preparación

También antes de levantar el auricular, es fundamental ordenar los pensamientos y preparar adecuadamente lo que se dirá. Si se van a realizar preguntas, conviene confeccionar una lista para no olvidarlas. Asimismo, se recomienda verificar previamente, en el momento de obtenerlos, todos los números telefónicos que se utilizarán durante la jornada.

El llamado

En primer término, es necesario asegurarse de tener el auricular correctamente colocado, es decir frente a los labios y no frente a la garganta. Si se comete algún error al discar, no se deberá colgar abruptamente; se pedirá perdón y se volverá a comenzar.



Una vez contactado el interlocutor, se lo saludará en forma agradable, con una sonrisa, e identificándose correctamente: -"Le habla María Ramos, la asistente de Presidencia...". A continuación, se le informará el tiempo que demandará la comunicación, dejando en claro que se conoce el valor del tiempo y que no existirán demoras ni retrasos.

Una vez concluida la presentación, se procurará ser breve y concreto, y se apuntará a conseguir toda la información necesaria en esa sola llamada. Tal como se mencionó anteriormente, se hablará con claridad y seguridad, sin perder la calma en ningún momento, incluso en el caso de recibir algún exabrupto: responder a un ataque con otro, no genera ninguna clase de beneficios.

Conseguido el objetivo, se finalizará la comunicación con naturalidad y sin temores, ya que ello es un derecho de quien inicia la comunicación. Se deberá colgar el auricular con suavidad : hacerlo con violencia provoca la misma impresión que pegar un portazo.

Qué hacer cuando el interlocutor no está

En aquellas ocasiones que no se encuentre disponible la persona a contactar, se procederá de la siguiente manera.

- Luego de identificarse, se resumirá en una o dos frases el motivo del llamado, siempre y cuando éste haya sido solicitado. Luego de hacerlo, pedir nuevamente hablar con el destinatario original.
- Si vencer el escollo resultara imposible, revalorizar a la interlocutora con una imagen positiva.
- En caso de que el destinatario no esté, consultar cuál es el horario más oportuno para localizarlo. No olvidar luego llamar a la hora convenida.
- Si el motivo del llamado es muy importante, no dejarlo en manos de otra asistente.

Llamadas al exterior

Aún cuando en muchas empresas es la telefonista del conmutador general quien se encarga de realizar las llamadas al exterior, un **AP** debe igualmente manejar las diferencias horarias con otros países y estar al tanto de los cambios que se producen entre estaciones. Existen tablas horarias al respecto que pueden consultarse.

La recepción de llamados

Tal como ya se mencionó, la **AP** es la representante de la empresa cuando levanta el teléfono. Para ofrecer una buena imagen se deben tener en cuenta las siguientes pautas.

- Identificarse correctamente, brindando nombre y puesto.
- Escuchar asertivamente y con serenidad a quien llama (este punto se desarrolla en detalle en el siguiente apartado).
- Identificar el tono de voz del interlocutor (enojado, demandante, puntual, interesado) y responder cordialmente cualquiera fuera el caso.
- Utilizar los silencios para comprender los motivos del llamado.
- Formular preguntas abiertas cuando algún punto en particular resulte confuso.
- Manejar la mayor información posible para ofrecer respuestas satisfactorias a las consultas que pudieran surgir.
- Demostrar buena voluntad para tomar notas y verificar que éstas sean correctas antes de cortar.



- Designar un reemplazante para atender el teléfono o avisar a la telefonista, en caso de que se deba abandonar momentáneamente el puesto. En este sentido, pocas cosas resultan tan irritantes como llamar a un lugar donde un aparato suena largamente sin que nadie lo atienda.

La escucha telefónica

Existen tres formas de escuchar a un interlocutor: pasivamente, superficialmente o activamente.

El primer caso está referido a aquellos receptores que realizan otras actividades cuando reciben un llamado. Esto provoca la desatención del interlocutor y que por consiguiente, se deteriore la imagen de la empresa. También refleja la poca información que se posee del motivo de la consulta.

La escucha superficial es aquella donde se toman notas exactas del llamado pero sin intervenir en el tema que lo originó. Esta falta de participación provoca que el interlocutor no obtenga ninguna respuesta a sus inquietudes y que sólo pueda esperar alguna, a partir de la realización de un nuevo llamado.

En tercer lugar, la escucha activa - la correcta forma de escuchar - demuestra de parte del receptor un interés manifiesto en la consulta de la persona que llama, brindando apoyo a sus demandas y revelando conocer las alternativas de su negocio.

Cabe destacar que una conducta positiva o asertiva como la que aquí se describe no implica necesariamente que una **AP** deba responder favorablemente a todos los pedidos que se le efectúen. En todo caso, escuchar activamente, sin falsas excusas ni mentiras, propende a la satisfacción del interlocutor aún cuando no se pueda dar una respuesta puntual a sus demandas.

El mal uso del teléfono

Este último punto está exclusivamente referido a la utilización del teléfono para llamadas personales, práctica que es condenada en todas las empresas. Aún cuando se pueda disponer de tiempo libre para hablar, es necesario tener en cuenta que puede haber personas tratando de comunicarse a esa línea por razones comerciales. En todo caso, se recomienda hacer un uso breve y discreto fuera de horario que no altere el normal funcionamiento de la oficina.

Volumen 4 / Gestión 1 / *enero-febrero 1999*

Cuando suena el teléfono

En el sector business-to-business, las televentas pueden inyectar cuantiosos ingresos a las empresas. Sepa cómo armar un equipo.

Ver archivo Acrobat Reader